

# Motiverande faktorer hos produktionspersonalen vid Mirka

Josefin Sundell, 65075

Avhandling pro gradu i  
sociologi

Handledare: Mikko

Lagerspetz

Fakulteten för

Samhällsvetenskaper och

Ekonomi,

Åbo Akademi

Åbo 2020

# ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Sociologi	
Författare: Josefin Sundell	
Arbetets titel: Motiverande faktorer hos produktionspersonalen vid Mirka	
Handledare: Mikko Lagerspetz	
<p>Motivation hos personalen är en utmaning för de flesta organisationerna. En motiverad personal är kreativ och produktiv och bryr sig om sitt jobb. Mirka är ett industriföretag i Jeppo, som producerar olika sorters sandpapper och maskiner. Mirka är en stor arbetsgivare i Österbotten och jag har även själv arbetat inom organisationen. I denna avhandling har jag analyserat vilka faktorer som motiverat produktionspersonalen vid Mirka att arbeta. Jag kommer att undersöka olika faktorer så som feedback, ansvar, lön, utveckling och arbetsvillkor.</p> <p>Faktorerna som analysen hänvisar till har jag utarbetat med hjälp av Hertzbergs tvåfaktorteori. Denna teori handlar om hur motivation i arbetet bildas. Han anser att det finns två olika typer av motivationsfaktorer, motivatorer och hygienfaktorer. Motivatorer är de faktorer som bidrar till långsiktig motivation, medan hygienfaktorer inte i sig motiverar. Om de inte finns tillgängliga leder de emellertid till missnöje.</p> <p>Som metod använde jag mig av intervjuer, och som hjälpmedel vid intervjuerna även en enkät. Jag intervjuade 13 respondenter, som jag valde ut med hjälp av HR-avdelningen vid Mirka. Materialet transkriberade jag och analyserade enligt principerna i grundad teori. Analysen gick ut på att först koda materialet, sedan kategorisera det och till slut skriva en summering. Jag planerade intervjuerna främst med tanke på den av Herzbergs föreslagna tudelningen mellan motivatorer och hygienfaktorer, och den återspeglas även av analysen.</p> <p>Resultatet visar att produktionspersonalen motiveras mest av inre faktorer, dvs. då en individ gör någonting som gör att man känner en inre belöning av arbetet. Faktorer som visade sig vara de viktigaste för motivationen är feedback, relationer och arbetsledarnas roll. En viktig faktor som kom fram är den hierarkiska strukturen, inom denna kategori fanns bland annat informationsflödet, känslan av att ledningen är långt borta och känslan av att inte kunna påverka beslut som berör ens arbete.</p>	
Nyckelord: Motivation, tvåfaktorteori, Maslow, produktion, motivationsteorier, ledarskap, organisationskultur	
Datum: 26.4.2020	Sidoantal: 73

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Tidigare forskning och teori.....	4
2.1	Scientific management .....	4
2.2	Human relations-skolan .....	6
2.3	Behovshierarki .....	7
2.4	Tvåfaktorteori.....	11
2.5	Motivationsteorierna med ett kritiskt öga .....	13
2.6	Sammanfattning.....	16
3	Organisationskultur .....	17
3.1	Organisationen som en maskin.....	19
4	Ledarskap i organisationer.....	20
4.1	Mellanchefer .....	20
4.2	Transformativt ledarskap .....	21
5	Avgränsning och syfte .....	23
6	Metod och material.....	24
6.1	Intervju som metod .....	24
6.2	Insamling av material .....	25
6.3	bearbetning av material och analysmetod .....	26
6.4	Problem.....	27
6.5	Etiska aspekter .....	28
6.6	Material .....	30
6.7	Mirka .....	31
7	Analys.....	31
7.1	Prestationer.....	31
7.2	Ansvar .....	32
7.3	Bekräftelse/feedback.....	33
7.4	Utveckling.....	35

7.5	Administration .....	37
7.6	Arbetsvillkor .....	38
7.7	Lön och andra förmåner .....	39
7.8	Relationer .....	40
7.9	Ledningens roll och övervakning.....	42
7.10	Den hierarkiska strukturen.....	45
8	Resultat .....	49
8.1	Motivatorer.....	49
8.2	Hygienfaktorer .....	52
8.3	Organisationskulturen .....	55
8.4	Mekanisk organisationsmodell .....	56
8.5	Den hierarkiska strukturen.....	57
9	Sammanfattande diskussion.....	57
10	Litteraturförteckning .....	61

## **Bilaga 1 Följebrev till den intervjuade**

## **Bilaga 2 Intervjueschema**

## **Bilaga 3 Enkäten**

## 1 Inledning

Motivation hos personalen har alltid varit en utmaning för chefer att hantera. En omotiverad personal presterar dåligt på arbetsplatsen, undviker att gå på jobb, samt producerar dåligt. En motiverad personal är kreativ och produktiv och gör ett arbete som är av hög kvalitet. Det är en utmaning inom en organisation att hålla alla sina anställda motiverade. På grund av detta är det viktigt för ledarna att lära känna sina anställda, för att kunna använda sig av olika metoder för att motivera dem. Det är speciellt viktigt för en ledare att skapa en miljö som motiverar och inspirerar sin personal till att arbeta effektivt (Vinay 2014, 223).

Sedan 1980-talet har motivationsteorierna inte utvecklats så mycket, det har skrivits och gjorts mycket studier men det har inte uppkommit några nya teorier eller modeller. Intresset för motivation är fortfarande stort, och speciellt då det är brist på arbetskraft ökar intresset igen. Människor har mera möjligheter att bestämma var de vill arbeta, då är det speciellt viktigt för företag att satsa på personalen och se till att de är motiverade och vill stanna kvar. Det blir en konkurrens bland företagen för att få kunniga arbetstagare, speciellt om det handlar om något specialkunnande (Hein, 2012, 218).

Begreppet motivation har många olika definitioner, och kan förklaras på flera olika sätt. En av de tidiga förklaringarna till motivation är att motivation är en individs vilja att göra någonting, och är beroende av olika åtgärder för att tillgodose behoven. En nyare definition på motivation kan vara intresset att utöva hög prestation, mot organisatoriska mål. Tre viktiga element i denna definition är ansträngning, mål och behov (Yusoff, m.f. 2013, 18). Motivation kan bland annat skapas av arbetet i sig, av företagets villkor så som lön, förmåner, ledningen eller kultur. Motivationen kan även skapas av olika sociala processer inom ett företag eller av samhället. Med det sistnämnda menar jag pågående diskurser, generationer eller värderingar som kan smitta av sig på individens motivation. Hur motivation definieras beror mycket på vilken motivationsteori man utgår ifrån (Hein 2012, 15).

Ett klassiskt sätt att definiera motivationen är genom att dela upp den i inre och yttre motivation. Gagne och Deci (2005, 331) menar att motivationen hittas i själva uppgiftsförandet. Inre motivation handlar om att en person gör någonting för att hen

tycker att det är intressant och känner en inre tillfredsställelse av detta. Många aktiviteter motiveras av inre faktorer, människor sysslar med bland annat målning och att lösa pussel trots att de inte får någon yttre belöning för detta. Människor arbetar även hårt i arbetslivet för att nå ett visst inre tillstånd som de anser är belönande, och inte för pengarna eller statusen (Deci 1975, 23-24). Man gör alltså någonting för att man vill, och inte för att få någon form av yttre belöning. Yttre motivation handlar däremot om att personen får någon sort av materiell belöning eller uppskattning för vad hen gör (Ryan & Deci 2000, 56). Yttre motivation definieras som en aktivitet som görs för att uppnå ett annat resultat. Ett exempel på yttre motivation kan vara då man på en arbetsplats jobbar hårt för att få en befordran (Ganta 2014, 226). För att en människa ska bli som mest motiverad krävs det både inre och yttre motivation hos personen (Ryan & Deci 2000, 56).

Gagne och Deci (2005, 331) menar att man borde strukturera arbetsmiljön så att effektivt arbete skulle leda till både yttre och inre motivation, som i sig skulle leda till en ökad arbetsmotivation. De menar att man skulle kunna uppnå detta genom att göra arbetet mera intressant för att uppnå inre motivation, och genom högre löner och mera belöningar uppnå yttre motivation.

Det har gjorts mycket forskning kring motivationsteorier, exempelvis om hur man motiverar anställda på bästa sätt, om lön och huruvida det är eller inte är en motiverande faktor, hur man ska belöna anställda på mest effektiva sätt och hur man går från motivationsteori till praktik (Ganta 2014, 223). Ett sätt att dela in alla motivationsteorier är att dela dem i innehållsteorier och processteorier. Innehållsteorier är de som huvudsakligen beskriver vad det är som motiverar en individ, medan processteorier fokuserar på hur individen motiveras. I min avhandling kommer jag att fokusera på innehållsteorier, så som Maslow och Herzberg (Hein 2012, 17).

Syftet med min avhandling är att se på vilka faktorer som motiverar produktionspersonalen vid Mirka, och hurudan roll ledningen har. Mirka är en sandpappers fabrik i Jeppo, som huvudsakligen producerar sandpapper, men också sandpappermaskiner och poleringsmedel. Mirka är en attraktiv arbetsgivare i Österbotten och är därför intressant att undersöka. Jag kommer att se på motivationen från både produktionspersonalens och ledningens perspektiv, för att se motivationen

från olika perspektiv. Exempel på frågor som jag har ställt är, vilka faktorer är det som motiverar dig mest till att arbeta? Vad gör arbetsledarna för att motivera dig? Är det viktigt för dig att du känner en viss arbetstillfredsställelse då du gör ditt arbete? Jag valde att utgå från Herzbergs tvåfaktorteori, och fokusera på olika faktorer så som ansvar, feedback, gemenskap, arbetsvillkor, lön, och ledningen.

Det har forskats mycket inom motivationsteorier i allmänhet, men det har inte gjorts en liknande undersökning vid just Mirka. Därför anser jag att detta är en viktig och intressant undersökning att göra. Jag försöker förhålla mig kritiskt till mitt material och komma underfund med vad det är som egentligen motiverar personalen vid en produktion, då det handlar om ett ganska monotont arbete. Jag började intressera mig för ämnet då jag själv arbetade i produktionen vid Mirka, och jag såg att de flesta var motiverade eftersom de kom till arbetet och gjorde sitt jobb fastän arbetet ofta var monotont. Jag upplevde även att många av arbetarna inte var nöjda och klagade mycket, men ändå kom de till arbetet varje dag.

Sammanfattningsvis försöker jag få en helhetsbild av produktionspersonalen vid Mirka, och se vad som egentligen motiverar dem. Är det lönen? Gemenskapen? Mirka som företag? Arbetsledarna? Eller någonting helt annat? Eftersom jag själv arbetat vid Mirka och känner till mycket av det jag frågar kommer mina egna åsikter och tankar att komma med i vissa tillfällen, men då försöker jag vara noggrann med att belysa att det är mina egna erfarenheter det handlar om. Min avhandling kommer att börja med tidigare forskning och teori om motivation, sedan kommer jag att gå in på ledarskap och organisationskultur. Efter teorikapitlet skriver jag om hur jag har gått tillväga då jag samlat in mitt material, och berättar om metoden jag använt. Till slut skriver jag om analysen och resultatet som jag sedan sammanfattar i en sammanfattande diskussion.

Att skriva min avhandling för Mirka har varit intressant och givande, och jag är tacksam för att ha fått göra det. Det har varit trevligt att samarbeta med HR-avdelningen och alla har varit hjälpsamma och tillmötesgående. Jag har även presenterat mina resultat för medarbetarna vid HR-avdelningen vid Mirka. Å ena sidan var de intresserade av mina resultat; å andra sidan ville jag höra deras synpunkter. Många av faktorerna jag tog upp som problemområden var någonting de hade kommit

fram till i sina egna trivselundersökningar, medan en del var sådant de inte hade tänkt på.

## **2 Tidigare forskning och teori**

I detta kapitel kommer jag att ta upp tidigare forskning om motivation och några av de klassiska motivationsteorierna. De teorierna jag tar upp är Scientific management, human relationsskolan, Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori. Jag kommer även i detta kapitel att kort ta upp den kritik som riktats mot teorierna, samt en kort sammanfattning.

### **2.1 Scientific management**

Frederick Taylor förespråkade en princip i början av 1900-talet, som handlade om att utveckla arbetet till en vetenskap. Han kallade systemet för Scientific Management (Kaufmann & Kaufmann 2010, 71). Han ansåg att bästa sättet att effektivisera produktionen var att bättra på tekniken och metoderna som användes av arbetarna. Andra teoretiker tog inspiration från Taylor och började förespråka att ledningen skulle börja tänka bort från mänskliga intressen och känslor, vilket ledde till att personalen måste anpassa sig till ledningen istället för andra vägen. Hans fokus låg vid att tänka på organisationens behov istället för personalens (Hersey & Blanchard 1972, 69-70). Samtidigt slutade man att se på organisationsledning som en medfödd förmåga och började istället se på det som en vetenskap som man kan studera (Flaa m.fl. 2009, 35). Taylor blir ofta förknippad med begreppet "Taylorism", som symboliserar löpbandprincipen och framställs ofta väldigt negativt (Hein 2012, 41).

Taylor hade en stark ideologi, och ville vara med och bidra till en bättre värld, och skapa den bästa tänkbara arbetsmarknaden för arbetsgivare och arbetstagare (Hein 2012, 42). Han ansåg att det allmänna och traditionella sättet att leda människor var genom initiativ och uppmuntrande ledning. Detta sätt att leda går ut på att arbetarna tar initiativ och får tillbaka uppmuntran av sin arbetsgivare. Enligt honom var detta ett ineffektivt sätt att leda, vilket ledde till att han började utveckla ider om scientific management. Inom vetenskapen menar Taylor att uppmuntran skulle handla om hopp



om högre löner, utveckling i arbetet, kortare arbetstider och en bättre arbetsmiljö. Endast om man som ledare gör någonting av detta kan man få sina arbetare att visa initiativtagande. Initiativtagande från arbetarna kan komma i uttryck genom exempelvis hårt arbetande, samt påhittighet (Taylor 1911, 19-20). Taylor ansåg att man skulle försöka göra samarbetet mellan människorna så perfekt att de skulle likna en maskin, det skulle inte vara någon skillnad om du använder dig av mänsklig arbetskraft eller en maskin i din produktion (Flaa m.fl. 2009, 35).

Taylor poängterar att cheferna måste fokusera på att först försöka utveckla en analys för varje del av personens arbete. Efter man har gjort detta väljer man ut arbetarna och tränar och utvecklar dem enligt vad de ska göra. Det är viktigt inom scientific management för ledarna att samarbeta aktivt med arbetarna för att se till att de gör sina arbetsuppgifter så som de inom vetenskapen kommit fram till. Den sista poängen han tar upp är att det ska finnas en jämlik fördelning mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Ledningen ska göra det de kan bäst, med andra ord planera och koordinera arbetet, medan arbetarna ska utföra arbetet så som de vetenskapligt har kommit fram till. Taylor menar att det är kombinationen av initiativet från arbetarna med nya typer av arbete som är gjort av ledningen som gör scientific management så effektivt. Han försöker bevisa att det finns ett annat sätt att leda på än det traditionella och det allmänna sättet, vilket han vet att kan vara problematiskt eftersom det sättet redan är så etablerat (Taylor 1911, 20-23). Målsättningen för Taylor är således att skapa företag som är maximalt effektiva. Han menar att enligt hans organisationsanalys kan man få kunskap om hur man på bästa sätt kan utföra ett arbete. Organisationen ska träna upp arbetarna och sätta samman dem, samt se var lönenivån ligger (Flaa m.fl. 2009, 36).

Denna modell var inriktad på att effektivisera och öka produktiviteten inom organisationen. Han använde sig av kontrollerade studier, han utförde bland annat mätningar av hur lång tid det tog att utföra ett arbete och kunde genom detta finna det effektivaste sättet att arbeta på. Taylorismen, som modellen också kallas, har två principer som tydligt kommer fram. Det ena är rationella förenklingar av arbetet och det andra handlar om motivation, ju mera man producerade desto mera tjänade man (Kaufmann & Kaufmann 2010, 71). Man har ofta tolkat honom som att han ser på människan som verktyg och maskiner, som deras chefer kan manipulera (Hersey &

Blanchard 1972, 69-70). Även Flaa m.fl. (2009, 37) skriver om vad de anser som Taylors mekanistiska människosyn.

Taylor använder sig av begreppet arbetsdesign, och med det menar han att man gör alla rörelser i arbetet så effektivt som möjligt. För honom var detta en väsentlig del då han arbetade med att motivera sina arbetare till ett effektivare arbete. Han var intresserad av att analysera varje grundkomponent i varje typ av arbete, för att sedan kunna standardisera det. Han ville bli av med alla onödiga rörelser som kunde hindra arbetet (Kaufmann & Kaufmann 2010, 71).

## **2.2 Human relations-skolan**

De klassiska organisationsteorierna dominerade ända tills det humanistiska genombrottet kom, då teorierna istället började lägga vikt på den mänskliga sidan av arbetet. Vetenskapen beaktade inte att människor har känslor, mål och intressen, alla är inte lika, som maskiner. Som motreaktion till detta uppstod human relations-skolan (Flaa m.fl. 2009, 39).

Human relations-skolan växte fram under 1900-talet med Elton Mayo som främsta förespråkare, då man började förstå att motivationen och stimulansen var viktiga för arbetsprestationen. Detta tankesätt växte fram på grund av att ledningen inom många företag fick klagomål och det var en hög personalomsättning vid många fabriker (Wolvén 2000, 42). Man började förstå att arbetarna var nyckeln till att en organisation skulle växa och bli framgångsrik, och att man inte längre kunde se på personalen som en maskin som mekaniskt utför ett arbete. Istället började man ta i beaktande faktorer som belöningar, normer och ledarskap (Lindmark & Önnevik 2013, 21).

I mitten av 1920-talet började man forska i Hawthornefabriken som var stor och sysselsatte tusentals människor. Resultatet av detta blev kärnan i human relationsteorin. Man gjorde olika experiment inom fabriken, man ändrade bland annat på ljussättningen i två små testgrupper för att se huruvida den påverkade arbetsprestationen. Man märkte att produktiviteten även ökade hos den kontrollgrupp som inte utsatts för någon förändring, det vill säga deras produktivitet påverkades endast av att de blev uppmärksammade. Från detta har begreppet "hawthorne-

effekten” uppkommit. Man fortsatte att göra dessa experiment men kom fram till samma resultat, den grupp som gavs en egen identitet ökade produktionen. Grupperna skapades av ett noggrant urval och de arbetare som deltog fick specialbehandlig. En viktig upptäckt som framkom var att omgivningen påverkar på arbetarnas attityder. Under samma period utvecklades även en starkare vikt på samarbete mellan människor (Thompson & Mchugh 2009, 46-49). Från detta kom man fram till att försöksgruppen känner sig speciell och uppmärksammas, vilket leder till arbetstillfredställelse och produktivitet (Wolvén 2000, 45).

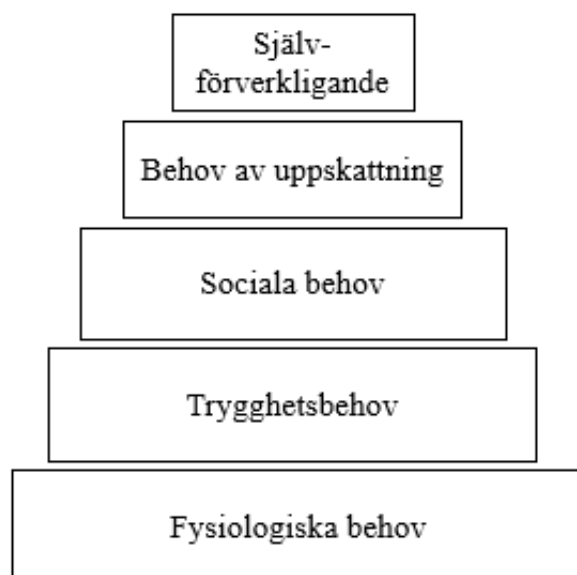
Några grundprinciper inom human relationsrörelsen är god kommunikation, demokratiskt ledarskap och samarbete. Human relationsrörelsen fick en högre legitimitet än exempelvis Taylor och hans teori. Under 1930-talet var det ännu endast stora företag som inspirerades av human relationsmodeller, men sedan började fler och fler företag utveckla olika program som blivit påverkade av detta tänkesätt. De började ge rum för vidareutbildning inom bland annat ledarskap, kommunikation och sociala färdigheter. På 1950-talet började även handelshögskolor specialisera sig på den mänskliga sidan vid företag (Thompson & Mchugh 2009, 50).

I dagens läge kallas alltså human relationsrörelsen för HRM, och det innehåller bland annat rekrytering, arbetsprocessen och belöningssystem. Med HRM menar man den enskilda individen och på hur man kan utveckla individens lärande och kompetens. Den grundläggande idén handlar om hur man kan utveckla individen på bästa sätt enligt dennes personliga förutsättningar (Lindmark & Önnevik 2013, 22). Human relations ser på organisationen som en organism, som lever sitt eget liv. Dess medlemmar är styrda av bland annat känslor och ologiska handlingar (Flaa m.fl. 2009, 47).

## **2.3 Behovshierarki**

En av de klassiska teorierna som kommer upp då man läser om motivation är den av Abraham Maslow utvecklade teorin om de mänskliga behovens hierarkiska uppbyggnad. Den har återskapats många gånger och i flera olika format. Maslows behovshierarki går ut på att visa hur de mänskliga behoven prioriteras. I denna modell

har människan fem olika behov och då man uppfyller de flesta behoven på en nivå flyttar man upp för att hitta tillfredsställelse vid nästa. Dessa behov är enligt Maslow medfödda och oföränderliga (Wilson 2004, 146). Maslow menar att då alla behov vid en nivå har blivit tillfredsställda, riktas intresset mot nästa nivå. De är med andra ord inte mera motiverande faktorer, utan fokuset flyttas till den nästa nivån (Hersey och Blanchard 1988, 23). Enligt Maslows teori kan man inte motivera någon med positiv feedback om inte deras grundläggande fysiologiska behov är uppfyllda. Om man applicerar detta på arbetslivet kan man se det som om en person inte får tillräckligt med lön för att kunna handla mat till familjen kommer personen inte att bli mera motiverad av att endast få positiv feedback (Vinay 2014, 227).



**Figur 1. Maslows behovshierarki. Källa: Egen figur på basis av Ozguner & Ozguner 2014, 208).**

Den första nivån handlar om de fysiologiska behoven så som vatten, luft, sömn, sexuella behov och mat. Dessa behov är grundläggande mänskliga behov för att vi ska kunna leva (Hersey & Blanchard 1972, 23). Organisationen kan hjälpa en individ att uppfylla sina grundläggande behov genom att erbjuda en god lön, förmåner och bra arbetsförhållande. Och när dessa behov är uppfyllda blir personen medveten om nästa nivå (Ozguner & Ozguner 2014, 208).

Då en person har uppfyllt sina fysiologiska behov börjar hen sträva efter nästa nivå, trygghet. Dessa behov handlar om att känna sig trygg och ha en stabilitet i livet. (Hersey & Blanchard 1972, 23). Vissa motiv på den här nivån dyker upp ovanför ytan, medan andra motiv är undermedvetna. Känslan av trygghet är viktig för de flesta, vi vill alla ha ett liv utan olyckor, sjukdomar eller ekonomiska kriser. Enligt Hersey och Blanchard (1972, 28) betonar många organisationer trygghetsnivån genom att utveckla program med livs- och olycksfallsförsäkringar. Behovet för trygghet kan påverka motiven för val av arbetsplats, en arbetsplats kan komma emot en med hjälp av bland annat försäkringar eller pensioner.

Den tredje nivån handlar om det sociala behovet, där människan behöver känna sig delaktig i en grupp. Här strävar personen efter meningsfulla relationer med andra (Hersey & Blanchard 1972, 24). Känslan av gemenskap är starkare eller svagare beroende på människan och situationen. Hersey och Blanchard (1972, 30) skriver att personer inte alltid söker kontakt till andra på grund av god gemenskap, utan att det handlar om att de vill få sina övertygelser bekräftade. Man försöker oftast hitta andra människor som tror på samma saker, eftersom man vill vara runt andra människor som tror på samma saker. Detta leder till att man känner att man har mera kontroll över sitt liv. I arbetslivet handlar denna nivå bland annat om att ha en bra relation med sina medmänniskor och chefer.

Då personen har börjat känna sig som en del av en grupp börjar hen söka efter självkänsla och erkännande av sig själv och andra. Då kommer man in på den fjärde nivån, som handlar om självkänsla. Då en person känner att hen får uppskattning och erkännande av andra, leder det till en känsla av prestige, makt, kontroll och självförtroende. Personen börjar känna sig nyttig och har en kontroll över sin omgivning (Hersey & Blanchard 1972, 24). Två motiv som är relaterade till självkänsla är prestige och makt. Prestige handlar om någonting immateriellt som samhället har skänkt en person, exempelvis redan vid födseln får ett barn dess föräldrars status. Människor söker prestige på olika sätt, vissa genom materiella symboler medan andra söker det genom personliga prestationer, exempelvis på arbetet. Makt handlar om att kunna ha ett inflytande på någon annans beteende. Man kan till exempel ha makt över någon annan genom att man har en viss position i arbetet eller

så kan man försöka utöva makt över någon annan med hjälp av ett visst beteende (Hersey & Blanchard 1972, 32).

Då personens självkänsla blir uppfylld kommer hen till självförverkligandet, vilket är det sista steget i Maslows behovshierarki. Självförverkligande är ett behov som kan få olika skepnader, och handlar om att vara den bästa versionen av sig själv. Det kan handla om att bli skådespelare, musiker eller författare. Maslow menar att självförverkligandet handlar om en persons önskan att bli vad hen är kapabel till. Självförverkligandet är individuellt, det kan se olika ut hos olika personer (Hersey & Blanchard 1972, 23-25). Självförverkligandet är det område inom Maslows hierarkier som är minst utforskat inom. En orsak till detta kan vara eftersom att människor tillfredställer detta behov på olika sätt. Hersey och Blanchard (1972, 34) skriver att strävan efter kompetens är en av de krafter som driver människan. Kompetens innebär en kontroll över miljöfaktorer, både fysiska och sociala. Människor som har detta motiv kommer inte att vänta på att saker kommer att hända utan de manipulerar sin omgivning och ser till att någonting händer. I arbetslivet kan självförverkligandet komma fram genom att man gör något utmanande eller kreativt, eller känner att man har en talan i beslut inom organisationen. (Ozguner & Ozguner 2014, 208).

Maslows behovshierarki är inte avsedd att fungera i alla situationer, men den är riktgivande. Alla människor går inte exakt enligt modellen. Maslow förstod själv att det finns olika situationer som denna modell inte passar in på. Hersey och Blanchard (1972, 25) vill påpeka att en nivå inte måste vara fullständigt tillfredställd förrän man kan gå över till nästa nivå. Människan brukar i verkligheten vara delvis tillfredställd och delvis icke tillfredställd vid varje nivå, men med en större tillfredsställelse vid den fysiologiska nivån och trygghets nivån än vid den sociala och den självförverkligande nivån. Ett behov försvinner således inte då det är tillfredställt, utan det får endast en mindre betydelse. En annan viktig sak att komma ihåg är att behovet inte behöver komma i den nivån som jag gjort i figur 1, för en del människor är det kanske i den ordningen medan för andra kan behovet av uppskattning vara viktigare än önskan om till exempel gemenskap (Hein 2012, 75-76).

## 2.4 Tvåfaktorteorin

Medan Maslow har fokuserat på motivation i allmänhet har Frederick Herzberg fokuserat mera på motivationen som leder till ett effektivt arbete. Hans forskning har haft en stor påverkan på ledningen (Hersey & Blanchard 1972, 54). Herzbergs teori kallas tvåfaktor-teorin och är från 1959, teorin handlar om hur motivation i arbetet bildas. Han anser att det finns två olika typer av motivationsfaktorer, motivatorer och hygienfaktorer (Wilson 2004, 148).

Herzberg utformade sin teori utgående från en studie där han intervjuade 200 ingenjörer och revisorer. I studien ville han veta om händelser i arbetet var de hade varit med om någonting som resulterade i en förbättring eller minskning på deras arbetstillfredsställelse. I sin studie kom han fram till sex olika faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen på jobbet. Motivatorer är inre faktorer som gör en individ nöjd i sitt arbete. Han kallar dem motivatorer eftersom de är effektiva till att motivera individen till en bättre prestationsförmåga och ansträngning (Herzberg 1966, 72-74).

De viktigaste faktorerna som skapar missnöje för en individ kallar han för hygien faktorer. Dessa beskriver miljön och har som syfte att hindra missnöje i arbetet (Herzberg 1966, 72-74). Faktorerna är alla kopplade till arbetsförhållanden på arbetsplatsen, och han kopplar ordet ”hygien” till den medicinska betydelsen (Hersey & Blanchard 1972, 55). Herzberg förklarar att hygienfaktorer inte möjliggör positiv arbetstillfredsställelse, eftersom de inte har de egenskaper som krävs för att ge en individ en känsla av tillväxt. För att känna att man har växt behöver en individ känna en mening i sin uppgift och eftersom hygienfaktorer inte har någonting att göra med en uppgift kan den inte ge en sådan mening för en person. Vissa faktorer är viktiga för att man inte ska vara missnöjd, men de är i sig inte tillräckliga för att man skulle känna sig tillfredsställd (Herzberg 1966, 78).

Motivatorerna är de faktorerna som främjar de långsiktiga attityderna och tillfredsställelse. Tietjen och Myers (1998, 227) skriver att motivatorer ger upphov till positiva attityder inom arbetet eftersom de tillfredsställer individens behov till självförverkligande, som även Maslow skriver om. Herzberg poängterar dock att även om motivatorerna inte finns i arbetet leder det inte automatiskt till otillfredsställelse på arbetsplatsen. Till exempel om luftkonditioneringen inte fungerar en varm dag,

kommer det troligen att leda till att personalen blir missnöjda. När lufkonditioneringen igen fungerar kommer personalen inte vara mera nöjda och tacksamma. Herzberg skriver mycket om arbetstillfredsställelse och att de faktorer som leder till arbetstillfredsställelse är separata från de faktorer som leder till missnöje med jobb. Viktigt att komma ihåg är att dessa inte är motpoler till varandra (Herzberg 1968, 56).

Nedan följer en lista på Herzbergs motivatorer och hygienfaktorer:

<b>Motivatorer:</b>	<b>Hygienfaktorer</b>
-Prestationer	- Företagspolicy
-Erkännande	- Administration
-Ansvar	- Övervakning
-Befordran	- Lön
-Själva arbetet	- Relationer
-Utveckling	- Arbetsvillkor

Källa: (Tietjen & Myers, 1998)

Denna teori menar att bästa sättet att motivera en anställd är genom motivatorer, det vill säga genom inre motivation. Genom att tillgodose hygienfaktorer (yttre faktorer) till en anställd, kommer det inte att motivera personen till att arbeta bättre utan endast minska missnöjet. För att motivera krävs det att arbetsgivaren försöker tillgodose inre motivations faktorer, exempelvis genom ansvar, utvecklande eller befordran. Genom att tillgodose mera av de inre faktorerna kommer deras produktivitet och effektivitet att förbättras (Yusoff m.fl. 2013, 19). Det är speciellt viktigt för chefer att ge verktyg för hygienfaktorer eftersom detta kommer att hålla arbetarna nöjda, men det kommer inte att göra dem mera motiverade att arbeta. Herzberg skriver i sin teori att chefer ofta ger otillräcklig uppmärksamhet åt motivatorer, eftersom de är ”svårare” att tillhandahålla. Det ideala för en chef är att tillhandahålla hygienfaktorer på en vettig nivå för att möta de grundläggande behoven och sedan använda motivatorer för att driva sina anställda mot en bättre prestation. De flesta organisationerna satsar mera på hygienfaktorerna eftersom det kan vara lättare att erbjuda högre lön, förmåner och



bättre arbetsvillkor men det är inte alltid det bästa sättet för att motivera sina anställda (Ozguner & Ozguner 2014, 213-214).

Någonting som Wolvén (2000, 174) dock påpekar är att teorin inte är universiell, det som uppfattas som motivatorer eller hygienfaktorer kan variera stort från kultur till kultur. Det kan också variera från organisation till organisation inom samma land, beroende på organisationens kultur. Därför är det viktigt för en ledare att fundera på vilka faktorer som är viktiga just inom den egna organisationen och inte endast gå efter erfarenheter som hen har från andra organisationer. Organisationskultur finns inom alla organisationer, och handlar om allt informellt som sker. Vad gäller organisationskultur är det viktigt att komma ihåg att under vissa förhållanden är en viss typ av kultur lämplig och kan bidra till effektivitet. I vissa organisationer fungerar vissa regler och normer och i andra inte. Som ledare måste man således prova på och se vad som fungerar i den organisationen man är i just nu (Alvesson 2001, 85-87).

Herzbergs tvåfaktorteori ledde till ett program som kallas ”arbetsberikning”, som är ett arbetsmiljöprogram som vill göra hygien-, och motivationsfaktorerna bättre inom en organisation. Det som en ledare kan göra är att ge arbetstagarna mera personligt ansvar och på samma gång ge mera frihet åt dem. Det är även viktigt att arbetstagaren får information om andra arbeten inom organisationen, så att personen ser sitt jobb i ett större sammanhang. En annan viktig sak är att arbetstagaren ska få göra sitt arbete från början till slut, för att se även slutprodukten. Den sista poängen handlar om att se till att arbetstagarna har möjligheten att utveckla sig själva (Kaufmann & Kaufmann 2010, 153).

## **2.5 Motivationsteorierna med ett kritiskt öga**

Jag kommer även ta upp kritik av de motivationsteorierna jag presenterat, eftersom många av dem är gamla teorier som har använts mycket i forskning.

Bland annat Taylor och hans teori, scientific management, har fått en del kritik. En sak som man måste tänka på när man läser om Taylor är den tiden som han utformade sin teori på och hur den rådande arbetsmarknaden såg ut just då. Många arbeten vid denna tidpunkt var inte så motiverande att göra, men Taylor försökte skapa en form av yttre

motivation i ett arbete där det inte var så lätt att känna motivation. Han hade redan tankar om att prestationer kan leda till belöning, som i sig kan leda till motivation. Detta skriver bland annat Herzberg senare om (Hein 2012, 49-50).

Då human relationsteorierna uppstod oroade de många ledare, eftersom det var ett helt nytt sätt att tänka på och många var skeptiska. Många av de som oroade sig höll med om att det är viktigt att värna om personalen och deras välmående, men ansåg ändå att det inte skulle vara det huvudsakliga målet för organisationen. Från personalens sida kom det också en del kritik, bland annat ansågs det som ett sätt att manipulera dem (Flaa m.fl. 2009, 48-49).

Maslow kan vara svår att förstå eftersom han är abstrakt i sina tankar, han redogör inte för en tydlig teori utan presenterar sina tankar och reflektioner. På grund av detta kan det ibland vara svårt att förstå honom. Många gånger lyfts endast Maslows behovshierarki upp i olika läroböcker, utan att man går djupare in på hans teorier, då kan det bli svårt att förstå honom. En annan kritik som han fått är att Maslow presenterar en normgivande teori om hur en människa ska vara, hans teori menar även att vissa människor är mera äkta än andra (Hein 2012, 94-95).

Maslows tankar är heller inte vetenskapligt prövade, och bygger inte på empiri utan endast på hans egna reflektioner. Men detta är inte någonting han menar att göra, hans mening är inte att presentera sina teorier som vetenskapliga (Hein 2012, 96). Maslows metod går då ut på att analysera biografien av 18 människor, som han anser har nått självförverkligande. Resultatet är väldigt subjektivt, eftersom resultatet bygger på hans egna åsikter och värderingar (McLeod 2007, 6-7)

Då Maslow gjorde sina undersökningar studerade han mest män, kvinnor var endast en liten del av hans sampel. Detta gör det svårt att generalisera resultatet på hela populationen, både på kvinnor och på olika etniciteter och klasser. En annan kritik som Maslow fått är att han menar att det enda sättet en människa kan nå självförverkligande är genom att först tillfredsställa de lägre behoven, vilket har visat sig vara fel (McLeod 2007, 7)

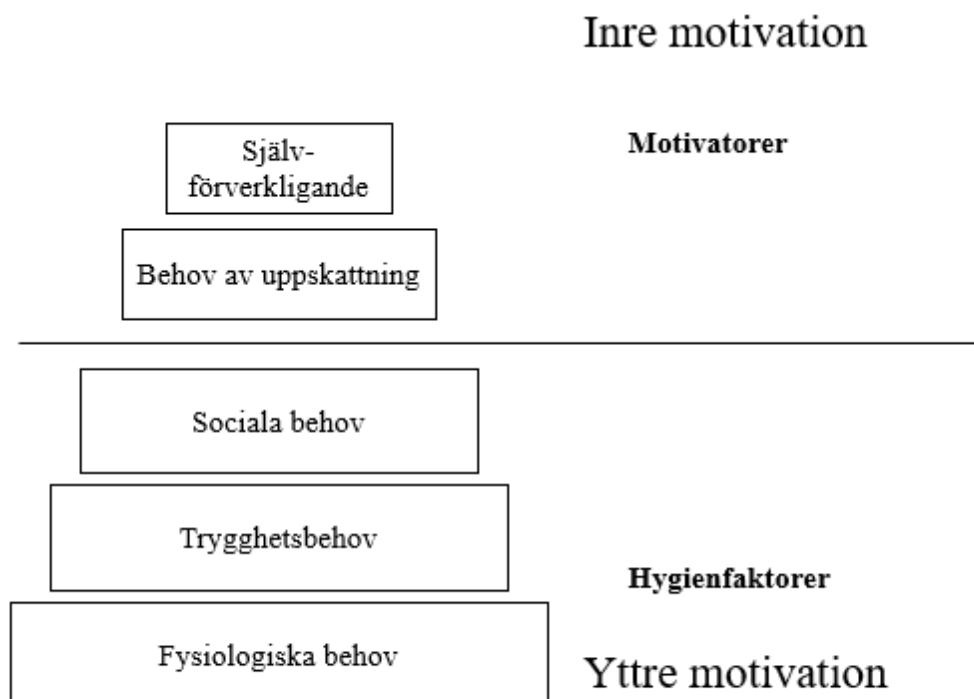
Herzberg menar följaktligen att hygienfaktorerna och motivatorerna hör till olika skalor. Hygienfaktorerna kan inte bidra till motivation, och motivatorer kan inte leda till missnöje i arbetet. Detta har blivit ifrågasatt eftersom en ny företagspolicy (som är

en hygienfaktor) kan visa sig ha stora effekter på en anställds motivation. Forskning har dessutom visat att det även finns fall då hygienfaktorer fungerar som motiverande medan motivatorerna skapar både missnöje och tillfredsställelse eftersom de verkar på ett förutsägbart sätt (Wilson, 2008, 161).

Forskare har även funderat på om de som blivit intervjuade av Herzberg kan tänkas uppfatta de orsaker som orsakar tillfredsställelse som inre faktorer, bland annat prestationer och utveckling. Medan det som beskrivs som bristande tillfredsställelse ofta skylls på arbetsmiljön och ledningen. En annan sak som är värt att nämna är att Herzberg funderade mycket på hur ofta någon faktor nämndes, även om en faktor nämns många gånger behöver det inte betyda att det är en viktig faktor. Istället borde man mäta styrkan i tillfredsställelsen och missnöjet, för att se hur viktiga de är (Wilson, 2008, 161).

## 2.6 Sammanfattning

I detta kapitel har jag gått igenom olika motivationsteorier, samt sett på begreppet ur olika synvinklar. Jag har börjat med att definiera inre och yttre faktorer, gått igenom Taylorismen och Human relationsskolan, samt sett på Maslows och Herzbergs syn på motivation. För att lättare få en översikt, och se sambandet mellan teorierna har jag sammanfattat dem i en tabell.



**Figur 2, en översikt av motivationsteorierna**

I tabellen kan man se att både Maslows och Herzbergs teori går att dela upp i yttre och inre motivation. Inre motivation kan jämföras med motivatorer, samt med Maslows övre del av pyramiden, medan yttre motivation kan jämföras med hygienfaktorerna och med Maslows nedre del av pyramiden. Både inre motivation och motivatorer handlar om inre drivkrafter som motiverar en person, medan yttre faktorer och hygienfaktorer handlar om att en individ gör någonting på grund av en yttre faktor.

I teorikapitlet skrev jag om Human relations skolan. Human relations kom fram till att det materiella på en arbetsplats inte var det viktiga för att personalen skulle jobba effektivt, det handlade mera om erkännande och trygghet som både Maslow och

Herzberg pratar om i sina teorier. I Maslows två översta skikt skriver han om behov av uppskattning och självförverkligande, som också human relations skolan kom fram till. Herzberg skriver även om erkännande och trygghet som en del av hans motivatorer som ska motivera en person till att arbeta. Alla dessa kan man säga hör till inre motivation. Taylorismen handlar huvudsakligen om den yttre motivationen, eftersom den fokuserar mera på det materiella som motiverar. Taylorismen och yttre faktorer kan också kopplas till Herzberg och hans hygienfaktorer, som inrymmer bland annat lönen, övervakning och arbetsvillkor.

### **3 Organisationskultur**

Man kan tänka sig att organisationer med samma mål och syfte har samma organisationskultur, men så är det inte. Varje organisation har sin egen kultur (Wilson 2008, 188). Kulturen inom en organisation kan ses som allt informellt handlande, normer och värderingar inom en organisation. Kulturen finns både i materiella ting samt inom alla grupper, till exempel vid personal och ledningsmöten (Alvesson 2001, 10-12). Man kan se på kulturen som ett isberg för att förstå den bättre. Ovanför vattenytan kan man se det formella, exempelvis strukturen, mål, kompetenser och ekonomiska resurser. Medan det under vattenytan finns de informella, så som attityder, känslor, värderingar och gruppnormer. Alla dominerande värderingar i en organisation kan då sägas vara organisationskultur (Andersson 1994, 109-110).

Man kan även se på organisationskulturen som en lök, eftersom den har många lager. Det som finns i det yttersta lagret kallas artefakter och är det som man hör och ser direkt man besöker en organisation, exempelvis, klädstil, produkter, symboler och historier. När man kommer till det innersta lagret finns de grundläggande antaganden, dessa är sådana som tas för givet, eftersom de är så djupt rotade. Dessa kan vara svåra att ändra på eftersom de är ”inprogrammerade” hos personalen (Bruzeliuss & Skärvad 2011, 325)

Om man vill få till en förändring inom en organisation krävs det ofta att man ändrar på organisationskulturen, genom detta kan ledningen indirekt påverka motivationen hos anställda. Yukl (2012, 381) skiljer på bakomliggande uppfattningar och de

värderingar man ansluter sig till medvetet. De värderingar som man ansluter sig till representerar inte kulturen eftersom de stämmer inte överens med de bakomliggande värderingarna. En organisation kan tala för öppen kommunikation, men den bakomliggande värderingen är att alla kritik är endast till skada.

Ledarskap är nära förknippat med kultur, eftersom man måste förstå den sociala kontexten var ledarskapet förekommer. Det betyder att det inte endast finns en klar teoretisk definition av begreppet, eftersom det beror så mycket på gruppen vad de definierar ledarskap är (Alvesson 2001, 146-147). Det är upp till ledaren att fundera över hurudan kultur det finns inom organisationen, och också att socialisera sin personal. Det handlar både om att lära dem att göra sitt jobb på ett sätt som följer reglerna, men också att lära personen alla informella regler och värderingar som finns (Flaa m.fl. 2009, 82-83).

Det finns olika sätt för en ledare att ändra på organisationskulturen, genom ledarskapsbeteende och program och system. Genom ledarskapsbeteende kommunicerar en ledare vad de har för värderingar och visioner för organisationen. För att bevisa dessa värderingar kan ledaren visa att hen är lojal och kan göra självuppoffringar utöver vad plikten säger. Ett bra sätt att visa detta är även då ledaren inte använder andra utvägar som inte stämmer överens med dessa värderingar. Det andra tillvägagångssättet handlar om att använda sig av bland annat planeringsmöten, budgetar och utvecklingssamtal för att lyfta fram värderingar (Yukl 2012, 382-383).

Ett bra sätt att lära nya medarbetare organisationskulturen är genom bra introduktion (Yukl 2012, 382-383). Då en ny anställd börjar vid en organisation är det viktigt att ha en ordentlig socialisationsprocess, detta är även viktigt att komma ihåg då någon flyttar inom en organisation. Vid socialisationen ska man se till att individen lär sig organisationens rådande handlingsmönster och värderingar, till exempel genom inskolning eller informellt av arbetskamrater och ledare (Bruzeliuss & Skäravad 2011)

### 3.1 Organisationen som en maskin

I en oföränderlig miljö där organisationskulturen inte ändras, råder det ofta ett mekanistiskt synsätt på organisationen. Detta kan hindra organisationskulturen från att ändras (Morgan, 1999). En organisation som anses vara mekanisk är ofta en organisation med rutiner, arbete som är monotont och likadant varje dag. Till exempel i en produktion kommer ett nytt skift till arbetet och avlöser det tidigare skiftet, vi förväntar oss att människor ska komma i tid till arbetet och utföra sina arbetsuppgifter som bestämt. Dessa organisationer är ofta utformade som maskiner och anställda förväntas arbeta som en del av maskinen. Då vi pratar om organisationer pratar vi ofta om dem som om de vore maskiner, vi förväntar oss att de ska fungera på ett effektivt och rutiniserat sätt. Maskinen blir en sorts metafor för organisationen, detta kan även implementeras på hela samhället (Morgan 1999, 21-22). Detta kan vara ett problematiskt sätt att se på organisationen eftersom det jobbar människor där, till skillnad från maskindelar tänker människan på sitt arbete och blir lätt uttråkade (Suchman 2011, 44).

I en mekanisk organisation finns det både för-, och nackdelar. Förderlarna med en maskinliknande organisation kan vara då arbetsuppgifterna är tämligen enkla att utföra, omgivningen är stabil och kommer att passa det man producerar och det man tillverkar görs på samma sätt varje gång. För organisationer som uppfyller dessa krav har maskinmodellen visat sig vara framgångsrik, exempelvis McDonald's är ett sådant fall. Även i organisationer där precision, säkerhet och en tydlig ansvarsfördelning är viktig, så som sjukhus, kan denna modell fungera bra.

Det finns även nackdelar med maskinmodell, som begränsat organisationen till stor del. Eftersom maskinmodellen passar bäst till en omgivning som inte förändras kan det vara svårt eftersom samhället och miljön ändras hela tiden. I en maskinmodell räknar man inte heller med de anställda och deras egna intressen, som kan komma före organisationens egna mål. Modellen kan även göra de anställda som är längst ner i hierarkin omänskliga. Då omgivningen förändras tvingas de ofta ta hjälp av bland annat konsulter eller andra experter. Kommunikationen inom dessa typer av organisationer kan även vara bristfälliga på grund av en hög specialiseringsgrad, allt från produktion, marknadsföring, ekonomi och logistik. Det kan vara svårt för alla parter att få en helhetssyn då de är så specialiserade inom sitt egna område (Morgan,

1999, 35-38). En annan problematik med maskinmodellen är dess förväntningar på kontroll, organisationsvärlden kan vara väldigt osäker och oförutsägbart (Suchman 2011, 44).

## **4 Ledarskap i organisationer**

Ledarskap har jag valt att ta med eftersom jag kommer att behandla ledningens roll för motivationen. Begreppet ledarskap har många olika definitioner, men det som är gemensamt för alla är att det handlar om en påverkansprocess. Det handlar om en process som sker under ojämlika förhållanden, eftersom det är ledaren som utövar ett visst inflytande över kollegor under sig (Alvesson 2001, 145).

Ledarskap är idag ett populärt ord och införs ofta som en lösning på olika problem, och det betraktas ofta som något bra. Moderna ledare tänker mera på personalens beteende, och hur de tänker, istället för det traditionella så som organisering och planering. Det som skriv idag om ledarskap är positivt och sägs fungera i alla organisationer (Alvesson 2011, 181-183).

### **4.1 Mellanchefer**

I organisationer är det vanligt att det finns personer som har både en ledar- och en medarbetarroll, det vill säga en mellanchefer. För att denna person ska kunna vara effektiv i sina båda roller krävs det att hen hittar ett sätt att sammanföra dem, men det kan lätt uppstå konflikter. Mellanchefern förväntas både svara inför sin chef och att föra vidare underordnades talan till mellancheferns chef. Personen måste både ansvara för vad som händer på enheten, och också göra det möjligt för personalen att handla självständigt (Yukl 2012, 277).

Det är ingen lätt roll att fungera som mellanchefer. Wilson (2004, 148-149) skriver om några punkter som förklarar mellancheferns svåra roll. Den första punkten författaren tar upp är att mellanchefer befinner sig i mitten av hierarkin, och därför ibland kan glömmas bort då ledningen tar beslut om personalens välmående. Den andra är att de



måste hantera motsägande förväntningar från sina chefer och från sina underordnade på samma gång. Det har även blivit vanligare med platta organisationer, och i dessa organisationer är det inte lika väsentligt att ha mellanchefer. Men de finns även de författare som vill påpeka vikten av att ha mellanchefer i en organisation. De menar att mellancheferna har en allt viktigare roll i organisationen och att de är nyckelpersoner då det handlar om att genomföra förändringar. Mellancheferna upplevdes vara nära cheferna och besluten och fått en större kontroll.

## **4.2 Transformativt ledarskap**

Det finns många olika former av ledarskap, men jag kommer i detta kapitel att fokusera på transformativt ledarskap, som innefattar både transformativt och transaktionellt ledarskapsbeteende. Då man pratar om transformativt ledarskap menar man att medarbetarna känner tillit, respekt och lojalitet för ledaren. Vid transformativt ledarskap förväntar man att medarbetarna gör mera än vad de ”måste” göra. Transaktionellt ledarskap handlar i sin tur om att medarbetarna gör det som det förväntas av dem, men det tillför inte någon känsla av engagemang för uppgiften. För att öka motivationen hos personalen är det därför bättre att använda sig av transformativt ledarskap, men det effektivaste sättet är att använda sig av båda (Yukl 2012, 296).

Exempel på transformativt beteenden kan vara idealiserad påverkan, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Idealiserad påverkan handlar om ett beteende som väcker känslor hos en annan människa, genom att exempelvis fungera som förebild. Intellektuell stimulans är någonting som höjer människans medvetenhet om problem och hjälper personen att se dem från nya perspektiv. Det sistnämnda, individuell omtanke handlar om att finnas till för medarbetarna som en slags coach och kunna erbjuda stöd och uppmuntran (Yukl 2012, 297). Forskning har visat att transformativt ledarskap är som mest effektivt i en organisation som är instabil och har ett behov av en förändring och där ledaren får mest rum för att vara innovativ och flexibel (Yukl, 2012, 300).

Transaktionellt ledarskapsbeteende kan delas in i två olika beteenden, villkorlig belöning och att leda genom passivt hantera avvikelser. Villkorlig belöning handlar om att vara tydlig med vilket arbete som krävs för att få belöning och att uppmuntra för att öka motivationen. Det sistnämnda går ut på att använda sig av olika bestraffningar för att korrigera det som gjorts fel. Senare har det också kommit till något som kallas låt-gå-ledarskap där ledaren visar likgiltighet för problemen och sina medarbetare.

## 5 Avgränsning och syfte

Syftet med min avhandling är att se på vad det är som motiverar produktionspersonalen vid Mirka, och hur stor roll arbetsledarna har. Mina forskningsfrågor är:

- 1) Vilka faktorer motiverar produktionspersonalen till att arbeta effektivt?*
- 2) Hurudan roll har arbetsledarna vid motiverande av produktionspersonalen?*

Jag har avgränsat mig till Mirka eftersom jag arbetat där under många somrar, och jag är bekant med både produktions- och kontorsmiljön. Detta har hjälpt mig mycket under processens gång, då jag känner till personalen som arbetar där. Mina egna erfarenheter har även hjälpt mig eftersom jag kunnat använda mig av det vid analysen, och även vid utformandet av intervjufrågorna. Jag valde fabrikerna i Oravais och Jeppo eftersom de är de största fabrikerna och geografiskt ligger nära varandra.

## 6 Metod och material

I detta kapitel kommer jag att presentera min metod och hur jag går tillväga med mina intervjuer. Därefter presenterar jag mitt material.

För datainsamling har jag använt mig av intervju, eftersom jag vill få fram åsikter och erfarenheter. Syftet med min avhandling är att få fram respondenters åsikter och erfarenheter om motivation i arbetslivet, därför anser jag att intervju som metod passade bäst in. En intervju är någonting som förmedlar kunskap, upplevelser, åsikter och attityder (Jacobsen 1993, 10). Jag använde mig även av en enkät som hjälpmedel, för att samla in bakgrundsinformation om respondenten, samt för att ställa följdfrågor under själva intervjun. Man har tidigare gjort olika trivselundersökningar vid Mirka, men i dem man inte fokuserat så mycket på själva motivationen. Därför anser jag att det är en väsentlig faktor att undersöka.

### 6.1 Intervju som metod

Den kvalitativa intervjun är bra att använda sig av då man vill förstå världen från respondentens sida, allt från deras erfarenheter till attityder. Då man använder sig av intervjuer behöver man inte endast gå enligt fasta frågeformuleringar, man kan själv välja hur mycket man vill komplettera med andra öppna frågor. Man kan också välja i vilken ordning man väljer att ställa sina frågor. Det är lättare att anpassa sina frågor enligt situation då man inte är bunden vid ett fast frågeformulär. Jag utgick från ett semistrukturerat intervjuschema, eftersom jag ville att mina frågor skulle öppna upp till diskussion (Ahrne & Svensson 2016, 38). I början av intervjun gav jag respondenten en kort enkät, som bestod av frågor som jag kommer att behandla senare i intervjun. Respondenten skulle kryssa i olika motiverande faktorer och bestämma hur viktiga de var för hen. Det gjorde också att respondenten kom in i dom tankarna som vi skulle behandla senare. Enkäten var också ett sätt för mig att få bakgrundsinformation om respondenten samt hjälpte mig att börja småprata.

Mina intervjuer var ungefär 20–45 minuter långa, beroende på hur mycket respondenterna hade att säga. Jag hade planerat att intervjua 14 personer, men en var sjuk på den dagen vi hade kommit överens om så det blev 13 personer totalt. Jag ville

ha respondenter från olika grupper, män och kvinnor, nya och gamla anställda samt unga och äldre. Jag valde att ha mina intervjuer på kontoret i Mirka, så att respondenterna skulle ha lätt att komma till platsen. Jag fick tillåtelse från Mirka att ha intervjuerna på respondenternas arbetstid, vilket också påverkade intervjuens längd.

## 6.2 Insamling av material

Jag har arbetat vid Mirka under många somrar, både i produktionen och vid kontoret som HR-trainee. Det underlättade mycket för mitt samarbete med Mirka då jag känner de flesta som arbetar vid HR avdelningen. I min undersökning intervjuade jag sammanlagt 13 personer, planen var att intervjua 14 personer men en av dem var sjuk på den planerade dagen. De flesta av intervjuerna gick på svenska men några av dem gick även på finska.

Respondenterna valde jag i samarbete med HR avdelningen, jag fick via dem tillgång till listor över anställda i fabriken och kunde därifrån välja ut möjliga respondenter utifrån kön och ålder, samt hur länge de arbetat vid Mirka. På detta sätt kunde jag vara säker på att urvalet inte var manipulerat på något sätt av ledningen för att få ett visst sorts resultat (Ahrne & Svensson 2016, 40).

Efter jag valt ut möjliga respondenter fick jag deras kontaktuppgifter från HR avdelningen. Jag började med att ringa åt de som jobbade vid produktionen, de som hade en Mirka e-post address skickade jag mejl till. De jag ringde åt skickade jag efteråt ett mejl till med ett foljebrev som förklarar vad jag gör, se Bilaga 1. Av de 17 jag ringde åt gick 14 stycken med på att vara med i min undersökning, en av dem svarade aldrig och två av dem ville inte vara med.

Inför intervjun hade jag gjort ett intervjuschema, jag hade skilda intervjuscheman för produktionspersonalen, förtroendevalde, arbetsledarna och HR-chefen. Intervjuschemat finns som bilaga 2. Före intervjun förklarade jag vad syftet för min undersökning är samt att det är konfidentiellt och allt dom berättar åt mig är anonymt. Jag försökte även småprata lite före intervjun för att få respondenterna att öppna upp sig. I början gav jag även enkäten som jag utformat för att hjälpa mig under intervjun, denna var bra att ha eftersom det hjälpte respondenterna att börja tänka på motivation

ur olika synpunkter. Utan min enkät tror jag inte att mina respondenter skulle ha kommit med lika utformade svar. Se Bilaga 3.

Under intervjun valde jag att inte göra några anteckningar och spela in intervjun, för att kunna koncentrera mig ordentligt på följdfrågor. Jag anser att det var lättare att ställa följdfrågor på svenska, intervjuerna på finska blev lite stelare eftersom mina följdfrågor inte kom lika naturligt. Jag spelade in intervjun med min mobiltelefon, vilket gick bra. Jag anser att det är lättare att analysera någonting som jag har på papper, därför transkriberade jag alla intervjuer då jag var färdig. Under intervjun pratade de flesta respondenterna på dialekt, men jag valde att översätta dem till en mera lättförståelig svenska då jag transkriberade.

### **6.3 bearbetning av material och analysmetod**

Efter att jag gjort alla mina intervjuer transkriberade jag dem och printade sedan ut dem på papper för att få en bättre översikt över mitt material. Som analysmetod har jag använt mig av grundad teori, som går ut på att man först kodar materialet, sedan gör kategorier och efter det summerar vad man har kommit fram till (Hjerm & Lindgren 2010, 86-87).

Analysprocessen började redan vid intervjuskedet, eftersom jag redan då började fundera på hurudana koder och teman jag kunde använda mig av. Jag tänkte även redan då på olika citat som jag troligen kommer att använda mig av. Då jag började min transkriberings process valde jag direkt att ta bort alla ”hmm” och ”ööh” eftersom det inte har någon påverkan på min analys. I några intervjuer började vi tala om något helt annat som inte hade någon betydelse för min avhandling så det tog jag också bort.

Det första steget i grundad teori är att läsa igenom materialet och hitta mönster i texten, det vill säga koda den. Målet med detta är att identifiera de mest centrala delarna i texten. I detta skede försökte jag tänka på mina frågeställningar och vad det är jag vill få svar på (Hjerm & Lindgren 2010, 91). För att koda materialet använde jag mig av olika färgers pennor och skrev anteckningar vid sidan om. Till slut då jag hade streckat under och skrivit olika anteckningar skrev jag ner allting i ett word dokument.

Efter att jag bekantat mig noga med materialet och kodat det började jag fundera på kategorier. Vid detta skede försökte jag hitta de viktigaste temorna i texten, som jag sedan kan knyta teorin till (Hjerm & Lindgren, 2010, 114). Vid detta skede tog jag hjälp av Herzbergs tvåfaktorteori, detta kändes logiskt eftersom jag använt mig av den vid formuleringen av intervjufrågorna. Eftersom mina intervjufrågor var utformade enligt Herzbergs olika motivatorer och hygienfaktorer blev det ganska naturligt att kategorisera ungefär enligt samma teman. Jag gjorde dock om kategorierna lite för att de skulle överensstämma med min analys bättre.

Då jag kommit fram till mina kategorier, och sett till att de stämmer överens med mina koder började jag med det sista steget, summering. Här är det meningen att man presenterar sina slutsatser på ett lättbegripligt sätt (Hjerm & Lindgren 2010, 124). Här fokuserade jag på att analysera mitt resultat i relation med teorin jag tagit upp. Jag använde mig även här av Herzberg och hans tvåfaktorteori för att presentera mitt resultat.

## **6.4 Problem**

Då jag utförde mina intervjuer kom jag fram till vissa problem. Det jag ansåg var svårt med intervjuerna var att hålla en viss distans, eftersom jag jobbat en del inom produktionen och vet mycket om vad som händer i där. Jag kan tänka mig att vissa saker blev osagda eftersom respondenten redan trodde jag visste om vissa saker. Exempelvis då jag frågade en av respondenterna om han har utbildat sig inom Mirka, svarade han; ”jaa, de vet du ju?” Då försökte jag förklara att jag är där som forskare, och jag går in i en roll där jag inte vet någonting om vad som händer i produktionen.

Jag tror även att jag glömde ställa vissa frågor eftersom jag redan vet om det, men jag ändå skulle ha behövt dem för min analys. Det var någonting jag märkte då jag kodade och kategoriserade mitt material, jag sökte efter någonting som jag inte hittade i mitt material. Någonting som var bra med att jag kände till många av de jag intervjuade var att jag tror de hade lättare att öppna upp sig för mig, än om det hade varit någon okänd. Vi hade en del småprat före intervjun, som hjälpte till för att respondenterna skulle öppna upp sig. En del av respondenterna småpratade så mycket att tiden tog slut och

deras skift var slut, vilket var synd eftersom småpratet inte var någonting väsentligt för min undersökning. Jag skulle ha kunnat bättre avgränsat och sagt åt respondenten då ämnet flöt iväg, men det var svårt eftersom jag ville att respondenten skulle prata så mycket som möjligt och inte känna sig begränsad.

En svårighet med att göra intervjuerna på plats var att en av fabrikerna är ganska liten, och människor runt omkring märker då det kommer in en utomstående som går iväg med en anställd. Den andra fabriken är större men där måste respondenten gå igenom hela kontoret för att komma till rummet som intervjun ägde rum i. Det skulle ha varit bättre om jag hade haft intervjun i fabriken, så respondenten inte skulle ha behövt gå så långt. Jag hade dock intervjun i ett rum där andra inte såg vem jag intervjuade.

Jag upplevde att vissa frågor var svåra att få ärliga svar på, och jag tror att en del respondenter inte ville svara på vissa frågor eftersom de var rädda att ledningen skulle få höra deras åsikter. Jag försökte vara tydlig med att säga att allt de säger är konfidentiellt, men sådana som endast jobbat där en kort stund tror jag inte vågade säga allt de skulle ha velat. Jag upplevde att de som arbetat längre vid Mirka vågade säga mera, och verkade inte tänka så mycket på vad de sa. En fråga jag upplevde var svår att få genuina svar på var om vad arbetsledarna kunde göra bättre för att motivera dig till att arbeta. Jag tror den kan vara känslig om de är rädda att någon skulle läsa vad de svarat.

## 6.5 Etiska aspekter

I min avhandling har jag utgått från forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002, 4-6). Vetenskapsrådet lägger en tyngpunkt på fyra olika punkter som man bör ta hänsyn till, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet handlar om att informera respondenterna så detaljerat som möjligt om vad man kommer att göra, och även tillandahålla kontaktuppgifter. Då jag kontaktade respondenterna presenterade jag min undersökning både muntligt och via mejl, och gav dem kontaktuppgifter till både mig och min handledare.



Samtyckeskravet handlar om att alla deltagare själva får bestämma om de vill vara med i undersökningen. I början av avhandlingen pratade jag med HR-chefen vid Mirka och fick ett godkännande att jag får göra min undersökning för dom, och fick även ett godkännande att utföra mina intervjuer. Jag ringde åt respondenterna som jag hade valt ut och de fick själva bestämma om de vill vara med.

Konfidentialitetskravet innefattar att man bevarar respondenternas personuppgifter på ett säkert sätt, samt är noga med att de som är med i undersökningen hålls anonyma. Vid början av varje intervju var jag noggrann med att berätta att intervjun är anonym och allt hen säger är konfidentiellt. Jag berättade att de kan prata fritt med mig och att allting de säger är till stor nytta för mig. Under min analys har jag inte använt mig av några namn eller ålder, endast vad de har för befattning.

Den sista punkten som vetenskapsrådet tar fram är nyttjandekravet, som behandlar insamlade uppgifter som endast får användas för sin egen forskning. All data förvarades endast hos mig och jag raderar allting då jag är färdig med avhandlingen, detta var även någonting jag påpekade i början av intervjutillfället (Vetenskapsrådet 2002, 7-14)

Jag har strävat efter att vara så objektiv som möjligt då jag analyserat mitt resultat, men i vissa fall har det varit svårt då jag har mycket egna erfarenheter. Jag har dock varit noggrann med att skriva ut i texten då jag skriver om det som handlar om mina erfarenheter. En total objektivitet är dock svårt eftersom jag gör en kvalitativ undersökning och mina egna tankar och värderingar kommer att färga resultatet till en viss del. En av respondenterna ville även läsa igenom det jag transkriberat och skrivit i analysen av hen, för att säkert kunna stå för allt hen pratat om. Detta gick bra och jag skickade materialet per e-post.

## 6.6 Material

Jag intervjuade 13 personer, och bland dem är 6 kvinnor och 7 män. Den yngsta var 20 och den äldsta 62 år. Av de 17 jag ringde till var det 3 som inte ville vara med, och 1 av dem blev sjuk och kunde inte närvara. Jag kommer nu att visa dessa i en tabell för att få en bättre översikt över respondenterna.

**Tabell över respondenterna**

Respondent	Kön	Ålder	År vid fabriken	Titel
<b>Resp. 1</b>	Kvinna	41-50	2	HR-chef
<b>Resp. 2</b>	Kvinna	31-40	5	Arbetsledare
<b>Resp. 3</b>	Man	51-62	26	Arbetsledare
<b>Resp. 4</b>	Man	41-50	24	Förtroendeman
<b>Resp. 5</b>	Kvinna	51-62	15	Produktion
<b>Resp. 6</b>	Kvinna	20-30	6	Produktion
<b>Resp. 7</b>	Kvinna	41-50	15	Produktion
<b>Resp. 8</b>	Man	20-30	1	Produktion
<b>Resp. 9</b>	Man	31-40	5	Produktion
<b>Resp. 10</b>	Man	51-62	30	Produktion
<b>Resp. 11</b>	Kvinna	51-62	15	Produktion
<b>Resp. 12</b>	Man	20-30	5	Produktion
<b>Resp. 13</b>	Man	20-30	0.5	Produktion

## 6.7 Mirka

KWH Mirka är ett företag som grundades 1943 i Helsingfors, men som numera verkar i Jeppo. Företaget tillverkar slipmaterial, men också olika slipmaskiner samt poleringsmedel. Mirka är idag ett globalt växande företag, och har dotterbolag runt om i världen. Huvudkontoret och produktionsutrymmen finns i Finland. Av allt vad Mirka producerar säljs 97% av produkterna utomlands. Mirkas omsättning år 2018 var 286 miljoner euro (Mirka, 2020).

Företaget har i Finland 830 anställda, i Jeppo är de 500 och i Oravais är de 200. Av dessa är produktionspersonal i Jeppo 251, och i Oravais 188 personer. Vid Mirka har det tidigare gjorts trivselundersökningar vart annat år, och har gjorts sen 2000. Dessa har dock tangerat frågor om välbefinnandet. Jag kommer inte att behandla dessa på grund av att jag kommer att fokusera mera på specifikt motivationen.

## 7 Analys

I detta kapitel presenterar jag en analys av mina intervjuer, ställvis kompletterade med mina egna iakttagelser som tidigare anställd vid Mirka. Jag planerade intervjuerna främst med tanke på den av Herzberg föreslagna tudelningen mellan motivatorer och hygienfaktorer, och den återspeglas även av analysen. Dock visade sig inte alla Herzbergs kategorier lika viktiga i ljuset av det empiriska materialet. Några av dem har jag sammanslagit, och vissa beslöt jag att inte använda vid min framställning. Inledningsvis diskuterar jag motivations- och sedan hygienfaktorer.

### 7.1 Prestationer

Prestationer är en kategori som kom upp i en del av intervjuerna, i samband med både bra och dåliga prestationer. För många respondenter var känslan av att lyckas en faktor som påverkade deras arbetsmotivation. En av respondenterna talade om arbetet i sig, och hur känslan av att bli färdig med sitt arbete motiverar.

Då ja har lite rullar på arbetslistan, så känns de som att ja blir färdig nångong. Att man hinner med. (I:Joo, brukar det vara stressigt?) jaa de kan va, om man har sånt papper som ofta går av då de dåligt. Då känns de som att man int får gjort någo. (Respondent 10)

Myki skit material, å kvällskift, då man ha kört ett varv å man ha kasta bort typ 2000 m, då e de int kul. (Respondent 13)

I dessa citat kommer det också upp hur frustrerande det känns då man gör ett onödigt arbete och respondenten märker att det man gjort inte kommer att användas. Detta leder ofta till frustration och likgiltighet, som in sin tur kan leda till att man gör ett sämre arbete. En av frågorna jag ställde var: Är det viktigt för dig att du känner en viss arbetstillfredsställelse när du gör ditt arbete? Och av nio respondenter (produktionspersonalen) svarade sju att det är viktigt, och att de gör ett bättre arbete om de känner en arbetstillfredsställelse. Prestationer var dock inte någonting som kom upp som en väsentlig faktor då det handlar om motiverande faktorer i arbetet.

## 7.2 Ansvar

Många av de intervjuade nämnde ansvar som en motiverande faktor, eftersom det var ett tecken på att arbetsledarna litar på dem och tilldelar dem mera ansvar. En av de intervjuade svarade på min fråga om vad det är som får hen att känna sig motiverad i arbetet:

Kanske då någon förman frågar om man vill fa till en annan maskin som kräver mer ansvar å mer av en själv, då känner jag mig motiverad, då de känns som man ha gjort ett bra jobb. (Respondent 9)

Många av respondenterna påpekade just detta, att få lära sig nya maskiner och via detta få mera ansvar. Detta tyder också på att respondenterna har en vilja att utvecklas och kanske få avancera i fabriken. En annan sak som kom upp i intervjuerna var att de inte ville att det skulle komma några reklamationer i deras namn, och att de på grund av detta ville göra ett bra arbete. Detta har även att göra med prestationer, eftersom

respondenterna ville prestera bra så det inte skulle komma tillbaka dåligt material i deras namn.

Samma respondent påpekade även att det är svårt att hitta mening med att tillverka sandpapper och därför kanske inte heller behöver känna en känsla av ansvar då hen gör det. Personen i fråga ville komma till fabriken och göra sitt arbete, och sedan gå hem. Detta var också en orsak varför personen trivdes på arbetsplatsen, eftersom det var lätt att lämna arbetet bakom sig.

[V]i lagar ju sandpapper å stansar. Så de svårt att hitta en mening me de. De klart att vi bidrar me nånting, men ja hittar mera mening med att ja trivs var jag e å trivs med människorna jag jobbar med. De mera där ja söker mening. (Respondent 9)

Här kan man se samma respondent som menar att hen inte behöver känna en mening med arbetet, hitta en mening i att trivas med sina arbetskompisar och i känslan av gemenskap. Att få lära sig nya saker-exempelvis sköta en ny maskin-känns också motiverande.

Ansvarskänslan kom även upp då vi pratade med en respondent om att vara handledare, vilket var en påverkande faktor i motivationen. Att vara handledare visar att arbetsledaren ger ett visst ansvar åt personen i fråga att lära ut en ny maskin åt en nyanställd.

[A]nsvaret joo, ja ha ju varit handledare, så då har du ett visst ansvar. Då du lär upp nya... å får man positiv feedback från arbetsledarna så de känns bra. (Respondent 7)

### 7.3 Bekräftelse/feedback

En av de faktorer som kom som mest upp i mitt material var feedback, både bra och dålig feedback. De flesta respondenterna svarade att de skulle vilja att arbetsledarna skulle komma oftare och ge någon form av feedback, gärna positiv men också konstruktiv kritik. Positiv feedback från arbetsledaren eller från någon ur ledningen

visar att de märker att man gjort ett bra arbete. Många var emellertid besvikna; de upplevde att det inte gör någon skillnad hur bra jobb de gör, ingen märker det ändå.

Nå då di kommer me ett papper under näsan å säger att man ha kört dålit så då motiverar de ju int.. Vi körde ju rekord många gånger, men aldri fick vi någo fö de. Ingen kommer å säger någo, man ska själv veta. Men de e ju så me alla finländare, vie dåliga på att ge bra feedback. (Respondent 5)

Om man vet man ha gjort ett bra jobb å dom ser de.. de händer int ofta men nångong. De beror på arbetsledaren, vissa gör de å vissa int. Klart man e nöjd om man får positiv feedback från cheferna! (Respondent 7)

Produktionspersonalen anser att feedback är viktigt och att de förväntar sig mera av det från arbetsledarna. Feedbacken kan leda till att personalen vill göra ett noggrannare arbete och kanske något extra, och känna en yrkesstolthet. Även vid intervjuande av den förtroendevalda kom det fram att feedbacken kunde ges oftare, och inte endast då någon gjort någonting dåligt.

[S]en feedback e ju å väldigt viktigt. Att var och en får feedback från sin förman, nu funkar ju det oftast så att man får feedback om man gjort ett dåligt arbete. (Respondent 4)

Även arbetsledarna och ledningen vet om att feedback är viktigt och att det är någonting alla försöker tänka på. En av arbetsledarna menar att personalen blir överraskade då de får någon form av positiv feedback, vilket visar att de inte är vana vid det.

En del blir väldigt konstiga då man ger dom feedback, dom blir helt chockade. De beror säkert på att man säger de så sällan. (Respondent 2)

Jag frågade samma fråga av alla parter som jag intervjuade, även HR-chefen för att se om åsikterna stämmer hela vägen. Och även HR-chefen ansåg att produktionspersonalen bör få mera feedback.

[J]oo vielä enemmän palautetta! Suomalaiset on vähän semmosii et jos kaikki menee hyvin niin ei sanota mitään et sit vasta kun menee huonosti niin sitten huudetaan tyyliin. Se ei oo oikee tapa. Pitäis antaa palautetta aina.. Mut sit kans rakentavaa palautetta ja negatiivista, et ei sanota sitä niin että kaikki kuulee vaan kahden kesken. (Respondent 1)<sup>1</sup>

## 7.4 Utveckling

Med utveckling i detta kapitel menar jag både att utvecklas som person och att kunna utbilda sig och avancera inom företaget. En arbetsplats som satsar på utvecklingen av sin personal upplevdes som viktigt för produktionspersonalen, detta var dock ingenting som poängterades av alla. Bland respondenterna fanns både de som ville utbilda sig och utvecklas men även de som var nöjda med att ha ett arbete.

Det som blev tydligt om utbildningen var att det är viktigt att det finns en chans för att utbilda sig och via detta få avancera till andra maskiner. Men det som även kom fram var att det kunde finnas mera information om ämnet, för att hitta dessa utbildningar. En av respondenterna ansåg att processutbildningen inte var tillräckligt seriös, och att den borde utvecklas. Detta kan jag tänka mig beror mycket på om personerna har utbildat sig tidigare eller inte, om de anser att den är av hög kvalité.

[M]en dendä utbildningen, många tar int den på allvar. Både föreläsare å dom som studerar. Men den känslan fick jag ganska snabbt. (Respondent 9)

Även vid intervjuandet av förtroendemannen kom vikten av utveckling fram.

[F]ör att de no myki folk som har möjligheten att avancera ganska bra. De e nog ett plus. De viktigt för motivationen. Å så måst di ju

---

<sup>1</sup> Joo, ännu mera feedback! Finländare är lite sådana, att då det går bra så säger man ingenting, men då det går dåligt så ropar man. Det är inte rätt sätt. Man borde alltid ge feedback! Men också konstruktiv feedback och kritik, så att man inte säger det så att alla hör.

få chansen att göra de å, så int de blir så att di blir låsta på sin avdelning. (Respondent 4)

Omväxlande och utmanande arbete var också någonting som många efterlyste, eftersom arbetet lätt kan bli monotont. Även att lära sig nya maskiner, och på detta sätt känna att organisationen vill satsa på dem var viktigt för respondenterna.

[O]mväxlande arbete, sku ja bara va på en maskin sku int de va roligt men då ja vet att ja får byta maskin nästa vecka så går de bra. (Respondent 5)

Då ja får lära mig nå nytt. Då ja kom från smalmek till omrullning så kände ja att nog vill dom ju satsa på mig lite då dom lägger mig hit. (Respondent 5)

En faktor som spelade in då det handlar om utbildning var åldern, de som var äldre ansåg inte att det var lika viktigt att utbilda sig längre. Detta är logiskt eftersom de inte har så många år kvar på organisationen, och känner att de inte är någon idé att utbilda sig längre.

Joo de finns nog, om man e yngre. Di har ju denhä processkötarutbildningen. Men i mitt fall ha nog de tåge fari... Ja ha vari nöjd me den platsen ja har. Men kortare kurser å säkerhet å sånt ha ja ju vari med i. (Respondent 10)

Säkert om man sku va intresserad. Men int i min ålder mera, int vill ja bli processkötare. Ja e nöjd bara ja får ha dehä arbetet, ha ett arbete att gå till. (Respondent 5)



## 7.5 Administration

Inom administration har jag tänkt på hur organisationen behandlar sina anställda, och hur ledningen anser att organisationens mål och vision syns i produktionen. Enligt ledningen skulle företagets mål och visioner kunna synas bättre i produktionen, de menar att om de är för svåra att hitta så syns de inte tillräckligt bra. Detta var någonting jag endast frågade av arbetsledarna och förtroendemannen.

De sku kunna synas mera, ex. så pratar vi mycket om mål å visioner, men vi har ju dehå infotv. På infotv sku man ju kunna ha upp såndäna olika saker. (Respondent 3)

Nää.. dom syns int. Alltid då ja blir frågad om företagets mål å vision så ser ja framför mig sånhäna textlådor som ja ha sett på hemsidan me en massa text i, men ja minns ju aldrig va de står i lådorna. Eftersom ja int minns de så ser ja int de på golvet heller... [L]ägga ut de i produktion å på väggarna. Mycket mera konkret. (Respondent 2)

Joo nog syns di, å di blir upptagna på olika pulsmöten. Men kanske man sku kunna ha mera synliga på väggarna, typ ramar eller någo sånt. Att de sku synas lite där å var, typ mirkanet. De ha vi prata om att di sku kunna vara mera visuellt. (Respondent 4)

Av personalen frågade jag om de tror att det finns handlingsplaner angående motivation, vilket de flesta inte visste någonting av.

Säkert finns de men di faller nog snabbt bort.. ja tror int di går enligt nå såna. (Respondent 5)

Jag frågade också av arbetsledarna om de anser att det finns handlingsplaner, även de var inte säkra på det.

Di borde nog ha, men ja kan int säga exakt. För min del, då ja har erfarenhet så ja vet va ja ska göra. (Respondent 3)

## 7.6 Arbetsvillkor

Med arbetsvillkor menar jag allt som har att göra med förhållanden på arbetsplatsen, både med ergonomin och med hur Mirka är som arbetsplats. Anser respondenterna att Mirka är en trygg arbetsplats, eller är de rädda för att eventuellt förlora sitt arbete? Är de stolta över att ha Mirka som arbetsgivare? Enligt respondenterna finns det tillräckligt med skydd för att de ska känna sig säkra i sitt arbete, men i vissa fall kan de bli för mycket och till och med försvåra arbetet.

De ha kommi mera burar å knappar på maskin som gör att jobbet tar längre. Skydd e bra men de kan komma till överdrift, å de blir tyngre. De på gott å ont med skydd. Int ska man behöva skada sig men de känns som att de går lite till överdrift ibland. (Respondent 7)

Eftersom arbetet i många fall är monotont, är ergonomin en viktig faktor. De flesta respondenterna har problem med ergonomin, och problem med olika kroppsdelar. Något positivt som några tar upp är pausjumban, men den verkar bara fungera på vissa specifika avdelningar. Angående arbetskläder var det uppskattat att de finns till, så att personalen inte behöver slita på sina egna.

Bra skyddsutrustning e ju allti positivt. Å vi har Mirkas egna kläder, så vi behöver int ta med egna, de positivt! (Respondent 11)

Mirka som arbetsplats upplevs vara trygg, respondenterna anser att Mirka är en bra arbetsplats och de är inte rädda för att bli avskedade. De poängterar även att det är en viktig sak för motivationen att känna att man inte kan få sparken när som helst. En annan sak som kommer upp är det att fabrikerna är ofta nära respondenternas hem, vilket gör arbetet lättillgängligt för många.

Även HR-chefen tror att personalen känner sig trygga inom fabriken, både med tanke på att de inte ska skada sig men också att de inte är rädda för att få sparken. Eftersom Mirka växer hela tiden anser hon att Mirka är en trygg arbetsplats. För att säkerställa detta ser hon till att Mirka ordnar mycket utbildning kring arbetssäkerhet, och får en bra introduktion till maskinen och ser till att alla kan använda sina redskap. För att se

till att personalen får ha kvar sin arbetsplats ser hon till att det går bra för företaget, och att det kontinuerligt växer.

[Y]ritetään tehdä oikein kaikki asiat ja varmistetaan että firmalla menee hyvin. Ja että firma kasvaa tasaisesti, eikä tarvii pelätä että tulee irtisanomisia. (Respondent 1)<sup>2</sup>

## 7.7 Lön och andra förmåner

Lönen var viktig för alla respondenter, men det var inte den faktorn som ökade motivationen på lång sikt. Nästan alla svarade att det är viktigt att ha en bra lön, men att lönen inte är viktig om man inte trivs på arbetsplatsen. Det vill säga att trivseln kommer före lönen.

Nog e ju lönen viktig men int viktigast. Viktigare med bra arbetsrelationer. (Respondent 9)

Hur bra lön man än har så hjälper de ju int motivationen om int du trivs på arbetet. (Respondent 11)

Enligt dessa respondenter motiverar lönen, men det är gemenskapen som håller dem kvar på arbetsplatsen. En sak som är värt att nämna är att lönen inte har en speciellt viktig roll i mitt resultat, det var någonting som kom upp i många intervjuer men hade inte någon desto viktigare roll. Det kom oftast fram att det i slutändan inte är lönen som har den största betydelsen.

En av respondenterna förklarade hur de får löneförhöjningar alltid emellanåt men att de inte har någon större betydelse, eftersom de rinner ut i sanden. Respondenten menar att de är så små så de märks inte av efter en stund. Hen anser också att lönen inte är den bästa, men det finns andra saker som väger upp för det istället.

---

<sup>2</sup> Vi försöker göra rätt alla saker och ser till att det går bra för firman. Och att Firman växer kontinuerligt, så att inte personalen behöver vara rädda för att bli uppsagda.

Nå ja e ju motiverad att arbeta, ja vill fa ti arbete. Å denhä sociala biten. Å lönen, de sku kunna va bättre. Lönen e ju dålig, jämfört med andra. Men den sociala biten väger nog upp. Vi ha fått löneförhöjningar, men de rinner ut i sanden. Fast de ha vari många löneförhöjningar så ändrar de int, de så lite. (Respondent 5)

Citatet visar att det är viktigt med löneförhöjningar men de gör i slutändan inte så mycket eftersom de snabbt jämnas ut. detta kan tydas som att löneförhöjningar kanske inte är det bästa sättet att motivera på, eftersom löneförhöjningarna inte är tillräckligt stora för att motivera.

Då jag frågade förtroenamannen vad det bästa sättet att motivera är, svarade hen att det är lönen och belöning, men även feedback. En förtroendevalds uppgift handlar mycket om att förhandla om löner och förmåner för de anställda.

Nå alltså nog e ju lön en viktig sak, att folk klarar sig på sin lön. Och får belöning för de arbete som man gör. Sen feedback e ju å väldigt viktigt. Trivseln är A och O på arbetsplatsen å.  
(Respondent 4)

## 7.8 Relationer

Med relationer menar jag både relationer mellan anställda men också mellan anställda och ledningen/arbetsledarna. Nästan alla respondenter nämnde relationer, och speciellt relationer mellan arbetskompisarna som något viktigt. Gemenskapen vid Mirka verkar vara stark vid båda fabrikerna, och är för många en stor orsak varför de trivs så bra. En av respondenterna ansåg att gemenskapen var bättre förr, att det har börjat bildats gäng i fabriken. Enligt hen kan det vara svårt för en ny anställd att komma in i gemenskapen eftersom det finns färdiga grupperingar. Detta är också någonting som jag har noterat då jag jobbade i produktionen, det var väldigt tydliga ”gäng”. Och som nyanställd var det svårt att hitta sitt eget ”gäng” eftersom det fanns så starka grupperingar från förr. Här kan man se att det finns två sidor av gemenskapen vid Mirka, vissa anser att gemenskapen är stark medan andra anser att det har blivit ”gämbildning” på grund av det.

Joo nå förr hade vi ju gemenskap här, då vi va på smalmek. Då de blev kaffe så samlade vi alla unga och gamla. De ju så mycket unga här nu, så de bli sådan gängbildning här i Oravais. (Respondent 5)

Gemenskapen mellan både arbetskamrater och chefer kom fram i en del intervjuer, och var en påverkande faktor på motivationen. Även det att de man arbetar med är seriösa och inte håller på och går från maskinen hela tiden och pratar med andra. Då jag arbetade vid produktionen märkte jag att det var en stor skillnad vem man arbetade med, om det var någon som inte tog arbetet på allvar var det lätt hänt att man hamnade med i det. Om man sen igen arbetade med någon som var intresserad av att göra ett bra arbete så smittades även det. Speciellt som sommarjobbare dras man lätt med i det som arbetskamraterna gör, eftersom man så gärna vill passa in. Arbetskamrater kan vara både motiverande men också en omotiverande faktor.

Att man har bra arbetskamrater å chefer, de gör att man trivs bättre. Å att man kan ha kul me sina arbetskamrater men int såna som bara leker hela tiden. De motiverar. (Respondent 7)

Enligt några respondenter verkar också relationerna hemma påverka på motivationen i arbetet. Både det att man sover ordentligt, vilket kan vara svårt eftersom det handlar om skiftesarbete. Men också att allting fungerar bra på hemmafronten, om man mår dåligt hemma kan man lätt börja må dåligt på arbetet. Här kommer det upp hur viktigt det är att det är någon som går runt och pratar med personalen, som den förtroendevalde påpekade att han gör som är viktigt.

Mulle on tärkeätä se että mä saan nukuttuu hyvin. Ja et asiat on hyvin kotona, että arki pyörii hyvin. Se vaikuttaa paljon. (Respondent 13)

Motivationen påverkar å hur man har de där hemma, inte bara jobbet som påverkar. Har man problem hemma så påverkas motivationen på jobbet. De också en viktig sak. (Respondent 9)

Detta är någonting som några av respondenterna påpekade då jag i slutet frågade om de hade några andra kommentarer om motivation, hur hemmaförhållanden påverkar.

Detta tror jag är någonting som lätt glöms bort, för arbetsledarna att prata med sina anställda och ta tag i sådana problem i tid.

## 7.9 Ledningens roll och övervakning

Ledningens roll och övervakning analyserar jag i samma kapitel eftersom de ibland kommit upp i samma mening. En del av respondenterna anser att de blir övervakade av cheferna, som i sig bidrar till mindre motivation att göra sitt arbete eftersom de inte litar på dem.

Då di springer å vaktar kaffepauserna, int e vi ju nå dagis. Di ska ju räkna va vi gör mellan kaffepauserna, om vi sitter 5 minuter förlänge, de kan ju gälla arbetet också då vi diskuterar. Så de ju nog motivationssänkande då di kommer å tjuatar på en.  
(Respondent 5)

Respondenten anser att onödigt övervakande inte är till någon nytta, och att cheferna borde lita på dem att de gör sitt arbete. Här kommer också vikten av ansvarskänsla in, som jag tog upp i kapitel 6.2. Personalen vill känna att de har ett visst ansvar och att cheferna kan lita på dem tillräckligt mycket för att inte behöva övervaka deras kaffepauser. En av respondenterna poängterade även att det smittar av sig då någon arbetsledare är på dåligt humör, och inte pratar med personalen.

De sällan dom ger feedback. E arbetsledaren på dåligt humör å int kommer å hälsar på på maskinen så smittar de nog av sig. Man sku tycka att man gör ett viktigare jobb om dom kommer å diskuterar från morgonen, eller vi skiftesbyte. I dagens läge ser man int dom.  
(Respondent 11)

En av mina forskningsfrågor handlar om, vad arbetsledarnas roll i motivationen är. De svar som oftast kom upp var att det bland annat är arbetsledarnas roll att informera om vad som händer i fabriken, exempelvis om det är någon skolning den dagen eller om personen i fråga ska vara på någon annan maskin. Personalen ansåg att de ibland kunde missa någon viktig skolning på grund av att ingen hade kommit och sagt om saken. En

annan faktor som kom upp var att det är viktigt att arbetsledaren kommer till maskinen varje dag och pratar, både för att se om det är några problem men också för att visa att de bryr sig om sin personal. En del anser att de inte ser tillräckligt av dem, men de förstår också att de har mycket att göra och kanske inte alltid hinner. Respondenterna betonade också att arbetsledarna bör behandla alla rättvist, det verkar finnas en tanke om att alla inte får samma behandling.

[V]issa känns de ju nog som att de får göra va dom vill. Dom sku behöva säga till nog, så de sku bli ordning å reda. (Respondent 7)

[Att] de talar med en, å int gömmer sig. De finns även de. Å int tar kontakt med personalen. Man får tag i mest problem om man tar tag i personalen. (Respondent 9)

Alla respondenter ansåg dock inte att det var lika viktigt att arbetsledarna kommer och talar varje dag. En av respondenterna svarade att de oftast kommer och pratar, men det är inte så viktigt för hen. Enligt mina intervjuer verkar det vara stor skillnad på avdelning/fabrik huruvida arbetsledaren kommer och talar med dem, dessutom är förväntningarna olika.

Kyllä ne tulee joka päivä puhumaan, ja kysymään miten menee. Mutta mulle se ei ole niin tärkeä. (Respondent 8)

Jag frågade även vad respondenterna skulle vilja att arbetsledarna gör bättre för att motivera produktionspersonalen, och här kändes det som att alla inte riktigt vågade säga sin åsikt. Många svarade att de inte vet, medan de som hade arbetat längre på fabriken inte hade något problem att prata om det. Jag tror det kan påverka mycket om det är någon som har arbetat länge vid fabriken, än om det är någon som endast varit där ett år. En av respondenterna svarade dock att hen anser arbetsledarna borde vara mera delaktiga i arbetet, så att de vet vad de håller på med. Hen anser även att arbetsledarna borde våga säga till om det är någonting man gör fel.

[M]en i dagens läge e telefonerna fö viktiga, mycket fel kommer för att personal sitter me telefonerna. Så arbetsledarna borde bry sig mera. (Respondent 11)

Jag intervjuade även två arbetsledare, som också svarade på vad de har för roll och hur de gör för att motivera produktionspersonalen. Denna fråga frågade jag alla parter som jag intervjuade för att se om deras svar överensstämmer. Som svar kom det att de kunde bli bättre på feedback, men det är ett sätt de försöker motivera på. En av dem försöker speciellt lyfta fram de bra sakerna då hen märker att någon har en dålig dag. En annan sak som även kommer upp här är informationen, och att de försöker hålla dem informerade och vet om att det är ett problem. En av arbetsledarna ansåg att en viktig sak är att de följer reglerna på samma sätt som produktionspersonalen gör, eftersom produktionspersonalen märker av det.

[D]e att man har regler och följer reglerna själv, de viktigt. Ex att man kommer int in med ytterkläder till produktion, så då kan int ja göra de heller. Ja måst å lämna min jacka nånstans, å de följer dom med. Viktigt att man föregår med gott exempel. (Respondent 3)

För att få synpunkter även från ledningen intervjuade jag HR-chefen, för intervjuschema, se bilaga 2 . Hon anser att det är svårt att kunna motivera produktionspersonalen eftersom arbetet är ganska monotont, och det finns inte lika stor chans att avancera där som på kontoret. En sak som kom upp då jag gjorde denna intervju var organisationskulturen, hon anser att det finns en viss kultur i fabriken som begränsar unga att utveckla processer.

Meillä on aina tehty näin, se ajaa kaiken sen hyvän yli. Niin se on harmi, et sellanen estää. Kun tietää että sielä voisi tehdä asiat tosi paljon paremmin ja tehokkaammin. (Respondent 1) <sup>3</sup>

Detta var någonting jag märkte av då jag arbetade i produktionen, det fanns ett visst sätt att arbeta. Man skulle inte vara för duktig eller effektiv, då blev man ”konstig” och försökte för mycket. Mitt sätt att arbeta, och arbetsmoral ändrades med tiden jag arbetade där, vilket är intressant att tänka på i efterhand. En annan viktigt synpunkt som HR-chefen kom med är att det är väsentligt att komma ihåg att alla i produktionen

---

<sup>3</sup> Man har alltid gjort på ett visst sätt här, och det kör över allt som är bra. Det är synd att en sådan sak kan förhindra, då man vet att man kunde göra saker mycket bättre och mera effektivt.



inte vill utvecklas och avancera, vissa vill bara göra sitt arbete och sedan fara hem. Det är en utmaning, att komma emot allas behov.

En av mina respondenter är en förtroendevald, för att se vad en förtroendevald vid Mirka har som roll då det handlar om produktionspersonalens motivation. För den förtroendevalda ställde jag också frågan, hur kan du som förtroendevald motivera produktionspersonalen. Enligt hen har förtroendevalde en viktig roll i personalens välbefinnande, eftersom arbetet mycket går ut på att synnas och diskutera med anställda, lösa problem, utveckla olika lönesystem, bonusar och personalförmåner. Hen fungerar som en mellanhand mellan personalen och ledningen.

Joo jag pratar med folk och om di har nå bekymmer eller problem och om de har någo som di vill att ja ska ta upp i nå sammanhang eller forum som jag sitter i. Hela tiden försöker man ju förbättra olika arbetsvillkor och förmåner... Jaa ta tag i orättvisor, ja vill ju att folk ska må bra och trivas i sitt arbete. (Respondent 4)

Feedback är någonting som har kommit fram både då jag intervjuat produktionspersonalen, men även arbetsledarna, ledningen och förtroendevalda. Alla verkar veta om att det är ett problem, men också att de försöker tänka på att göra det.

## **7.10 Den hierarkiska strukturen**

Den hierarkiska organisationsstrukturens påverkan kom upp vid vissa tillfällen. Ett exempel handlar om HR-chefen och hur hon anser att hon är långt borta från produktionspersonalen. Hon är speciellt långt borta från de som arbetar i Oravais, men även de som jobbar i Jeppo eftersom kontoret ligger i en annan del av byggnaden än fabriken. Det kan även kännas som ett stort steg för produktionspersonalen att komma in i kontoret och prata. Ett sätt som de försöker att göra det lättare för personalen att tala med dem är genom att fara till fabriken och ordna en "HR pop-up", för att minska tröskeln för personalen att komma och tala med dem.

Sen takia tehdään nää HR pop-uppia niin yritetään vähän jalkautua sinne. Kerrotaan kuka me ollaan ja mitä me tehdään, ja missä asioissa voi meidän puolelle kääntyä. (Respondent 1) <sup>4</sup>

En annan sak som kom upp i intervjuerna var att det finns ett stort gap mellan produktionen och kontoret. Här kommer det tydligt fram att organisationen upplevs som hierarkisk, eftersom ledningen inte tar sig tid att komma till fabriken och tala med de anställda.

De ju en sak man saknar från ledningen att dom sku komma mera ut i produktionen å se hur vi har de, å prata me folk. De hör man mycket från produktionen å andra arbetsledare att int ser man dom från ledningen... [N]u e de ungefär sådär att vi e här och kontoret e där. De blir sånhäna murar, å di sku man behöva få bort. Så att man e som en helhet. (Respondent 3)

En annan sak som framkom vid intervjuandet av arbetsledarna var att de på mellanchefernivå inte alltid får reda på vad som kommer att hända i produktionen som kommer att påverka dem i framtiden. Detta är någonting som kan upplevas frustrerande av mellanchefer på grund av att informationen hoppar över dem.

[Å] en sak vi märker på mellannivå, i och med investeringar å budget å sånt, då vi försöker lägga in någo va vi behöver i produktionen så vet vi int alls va di kommer att satsa på å va som kommer gå igenom. (Respondent 3)

Då jag gjorde mina intervjuer framkom det hos vissa respondenter i Oravais att det upplevs vara som ”två olika fabriker”. Det intressanta var att det endast var respondenter som arbetade i Oravais som poängterade detta. Fabriken i Oravais är mycket mindre än fabriken i Jeppo, och en del anställda anser att de blir bortglömda. Detta beror mycket på att kontoret ligger i Jeppo. En respondent anser att det endast är de i Oravais som får någon tillsägelse, hen menar att de i Jeppo får göra vad de vill.

---

<sup>4</sup> På grund av detta gör vi HR pop-up, så vi får ett fotfäste där. Vi berättar vem vi är och vad vi gör, och i hurdana frågor man kan vända sig till oss.

Ja lägger på mig kläderna hemma, å så tar ja av mig dom då jag kommer hem. Men de gäller ju bara här i Oravais, int ha dom fått nån tillsägelse där i Jeppo. Här får vi int fa utanför dörren med kläderna. Att de så olika regler vad som gäller i Oravais å vad som gäller här, de som två olika fabriker... (Respondent 5)

Även då jag intervjuade arbetsledarna kom det fram att det skulle behövas mera samarbete mellan Oravais och Jeppo. Arbetsledarna jobbar mycket ensamma, eftersom de arbetar i olika skiften.

[S]en har vi å att vi e ganska ensamma i Oravais, fast Jeppo int e långt borta. Typ en gemensam palaver, vi har samma tankar å åsikter men vi vet int om de. Sen har vi å olika tankar å åsikter. (Respondent 2)

Informationen verkar vara ett stort problem hos alla, både hos produktionsanställda och hos cheferna. Alla påpekade att informationen oftast kommer för sent, eller aldrig. Det upplevs också att den informationen som kommer inte alltid är så väsentlig som den borde vara.

[D]e som kommer på infotv e lite onödigt, ex vädret eller reklam för mirka. Eller byggase i Jeppo, kort å intensiv. Matlistan e onödig. Dit ska sånt komma som e viktigt för anställda. (Respondent 5)

Informationen sku helst få komma personligen, pulsmöte eller infotillfälle. Domdä infotv:na har vi int tid att se på, den som e i matsalen beror mycket på var man sitter. Man sku behöva gå breve den å läsa, de ganska mycket text. Å den som e vid rampen hinner man nästan aldrig kolla på. Så de nog bättre om de sku komma på mejl eller minet. (Respondent 7)

Det framkom att respondenterna i produktionen inte har tid att se på det som visas på infotv: n. Därför kunde det istället vara mera infotillfällen för att berätta det som är på gång i fabrikena. Ända tillfället de verkar ha tid att se på infotv:n är i matsalen.

Även arbetsledarna påpekade att de inte alltid får informationen i tid, och då är det även svårt för dem att föra vidare den. De poängterade att det är många steg på vägen och det är någonstans som det fallerar.

[J]a funderade var den här infon lämnar, om de på min chef eller på min chefs chef. Kanske han får infon men han tycker int att de viktigt att föra den vidare, eller så glömmar han bort de. ...de många steg på vägen. (Respondent 3)

Jag frågade även en respondent från produktionen om hen tror att arbetsledarna får tillräckligt med info, vilket hen inte trodde. Det är intressant att både arbetsledarna och produktionspersonalen menar att det är många steg på vägen.

[N]ää, de falerar nog ett eller två steg högre upp. (Respondent 7)

En annan sak som har att göra med den hierarkiska strukturen är att en del respondenter anser att de inte har någon talan, inte kan påverka på beslut. Vissa ansåg att de försöker ge förbättringsförslag men ingenting händer, medan andra ansåg att de inte försöker påverka eftersom de vet att det inte har någon skillnad.

De klart ja har mycket som ja vill ändra på men ja vet att ja int har nån talan. Så de lika bra att följa strömmen. (Respondent 5)

Det framkom även från arbetsledarna en viss problematik med att saker inte händer fast man säger till.

Man märker ju då de kommer idéer å de int händer någo med dom å till sist faller dom bort. (Respondent 3)

## 8 Resultat

I förra kapitlet tog jag enskilt upp alla faktorer som kom upp i min analys av resultatet, medan i detta kapitel kommer jag att skriva om mitt resultat i en allmän diskussion i relation till teorin. Jag har valt att kategorisera mina resultat enligt Herzbergs tvåfaktorteori, motivatorer och hygienfaktorer, eftersom jag använt mig av samma teori i utformandet av både intervjuschemat och analyskedet. Jag kommer dock att relatera mina resultat med alla teorier jag använt mig av, och inte endast den av Herzberg.

### 8.1 Motivatorer

Motivatorerna är de faktorer som enligt Herzberg främjar de långsiktiga attityderna och tillfredsställelse; det kan bland annat handla om prestationer, ansvar, bekräftelse, feedback, utveckling och avancemang (Tietjen & Myers 1998, 227). Motivationsfaktorer leder till arbetstillfredsställelse på grund av att människan har ett behov av självtillväxt och självförverkligande (Alshmemri m.fl. 2017, 12). I samma kategori kan också tänkas finnas Maslows två översta trappor, det vill säga självförverkligande och uppskattning. Motivatorer hör även till samma kategori som inre motivation, eftersom det handlar om att en person gör någonting på grund av att de anser det är intressant och känner att de får en inre belöning av det (Gagne & Deci, 2005, 331).

Maslow skriver om behov av uppskattning, han anser att den är viktig och är näst högst upp i behovshierarkin. Han menar att då en person känner att hen får uppskattning och erkännande av andra, leder det till en känsla av kontroll och självförtroende. Personen börjar känna sig nyttig och har en kontroll över sin omgivning (Hersey & Blanchard 1972, 24). Det stämmer bra överens med mitt resultat, eftersom feedback kom fram som en väsentlig del av motivationen. Produktionspersonalen ansåg att det var viktigt med feedback från ledningen eftersom de ville få uppskattning för sitt arbete, arbetet kan lätt kännas meningslöst om man inte får något erkännande av vad man gjort. Det kan vara svårt att upprätthålla en motivation för sitt arbete om man inte får veta om man gjort ett bra eller dåligt arbete. Feedback kom upp hos produktionspersonalen,

men även hos arbetsledarna, den förtroendevalde och HR-chefen. Det intressanta var att feedback kom upp hos alla parter som viktigt men ändå verkar det vara ett stort problem. Även Herzberg skriver om erkännande, och här handlar det både om negativ och positiv feedback (Alshmemri m.fl. 2017, 13). I mitt resultat kom det fram att det var viktigt med både positiv och negativ feedback från arbetsledarna, för att de skulle känna att de gjort ett bra jobb. Enligt Herzberg hör erkännande till motivatorer eftersom det är någonting som leder till arbetstillfredsställelse, och om det inte skulle finnas skulle det leda till missnöje. Detta stämmer bra överens med mitt resultat, om inte personalen på Mirka får feedback över sitt arbete kommer det att leda till missnöje.

Ansvar kom fram som en motiverande faktor, eftersom jobbet i sig är ganska monotont finner respondenterna ansvar viktigt. För att känna att arbetet är meningsfullt är det viktigt för individerna att känna att arbetsledarna litar på dem och låter dem utvecklas i arbetet. Herzberg poängterar att det som en ledare kan göra för att effektivera arbetet hos sin personal är att ge arbetstagarna mera personligt ansvar, och på samma gång ge mera frihet åt dem (Kaufmann & Kaufmann 2010, 153). Men det framkom även att en del respondenter inte ansåg att det var viktigt att känna ansvar i sitt arbete, de ville endast göra sitt jobb och fara hem efter det. Detta visar att alla motiveras av olika faktorer, och därför kan det vara svårt att bemöta allas behov. Det är ändå viktigt att ge möjligheten till ansvar för personalen, om de sedan vill ha det eller inte är upp till dem.

Ansvarskänslan handlar ofta om att vilja utvecklas i arbetet, som också framförs som en motiverande faktor. Herzberg menar att utveckling ger en möjlighet för individen att växa som person men också att lära sig nya saker och utbilda sig (Alshmemri m.fl. 2017, 13). Mirka verkar vara en organisation som vill satsa på utbildning och på att personalen ska få avancera enligt deras kompetenser, vilket tangerar den grundläggande iden inom HRM var man försöker utveckla individen på bästa sätt enligt dennes personliga förutsättningar (Lindmark & Önnevik 2013, 22). Men eftersom det handlar om så många människor kan det vara svårt att göra det möjligt för alla. Alla vill inte heller utbilda sig, vissa är nöjda med som det är. Det är också någonting HR-chefen poängterade är en utmaning, att alla inte har samma behov då det handlar om motivation. Många av respondenterna var nöjda eftersom de fått avancera från en liten maskin till en stor, eller så hade de chansen att byta maskin så

det inte blev allt för monotont. Med utveckling och avancemang tänker jag även på Maslows självförverkligande, som handlar om att bli sitt bästa jag. I arbestlivet kan det komma fram genom att man gör något utmanande eller kreativt arbete, eller känner att man har en talan i beslut inom organisationen (Ozguner & Ozguner 2014, 208). I mitt resultat framkom det hos vissa respondenter att de var nöjda med att ha avancerat vid Mirka, börjat med att vara vid en liten maskin och sedan fått avancera till en stor. Detta kan man se som självförverkligande i den betydelse som Maslow syftar på, att få utmana sig själv och utvecklas.

Jag såg även en skillnad på åldern när det gäller viljan att utbilda sig, de yngre var mera intresserade medan de äldre ansåg att det inte var någon idé att utbilda sig då de var nära pensionåldern. Överlag var utveckling på alla plan viktigt för respondenterna, och jag tror om chansen att utvecklas skulle tas bort skulle det leda till missnöje och mindre motivation. Därför är detta en viktig kategori, och någonting som är värt att satsa på även i framtiden. Jag har märkt att många kommer till Mirka idag med en förhoppning om att få utbilda sig och stiga i organisationen och inte med en tanke på att arbeta med samma arbetsuppgifter i många år. Det är någonting som jag tror attraherar individer till att söka till Mirka, chansen att få avancera.

Även om produktionsarbetet till viss del är monotont ansåg en del respondenter att det är viktigt att prestera, och att märka att man gjort ett bra arbete. Herzberg menar att jobbet i sig antingen kan leda till en positiv eller negativ känsla för arbetarna, jobbet kan vara för lätt, för svårt eller för tråkigt och kan därför antingen leda till motivation eller till missnöje i arbetet (Alshmemri m.fl. 2017, 13). En del poängterade att det känns bra då man lagat allt som finns på arbetslistan, för att då känna att man blir färdig med någonting och sedan kan starta någonting nytt. Det kom också upp att det känns frustrerande då man gjort ett onödigt arbete, exempelvis om man måste slänga det som man producerat. Det framkom även att då man gjort ett onödigt arbete leder det lätt till en känsla av likgiltighet, vilket kan vara farligt eftersom man inte då bryr sig om vad man presterar. Prestationer var dock inte någonting som kom upp hos alla. En del respondenter verkade inte bry sig så mycket om de presterade bra eller dåligt, de ville endast göra sitt arbete och gå hem efter det. Denna faktor kom oftare upp i fråga om feedback, de känner att de har presterat bra då de får feedback.

## 8.2 Hygienfaktorer

Till hygienfaktorer menar Herzberg hör administration, arbetsvillkor, lön, relationer, ledningens roll och övervakning. Till hygienfaktorer lade jag även till den hierarkiska strukturen, eftersom det var någonting som kom upp i mitt material. Herzberg menar att de faktorerna som skapar missnöje för en individ är hygienfaktorer, dessa är faktorer som beskriver miljön. Herzberg förklarar att hygienfaktorer inte möjliggör positiv arbetstillfredsställelse, eftersom de inte har de egenskaper som krävs för att ge en individ en känsla av tillväxt. Men det är ändå viktigt att de finns där för att förhindra att personalen inte skall bli missnöjda (Herzberg 1966, 72-74). Inom denna kategori ryms även Maslows nedre del av pyramiden, det vill säga fysiologiska behov, trygghetsbehov och sociala behov.

Administrationen är någonting som hör till arbetsmiljön, alltså under det som Herzberg kallar hygienfaktorer. Enligt mitt resultat har inte administrationen så stor påverkan på motivationen, då jag frågade om de tror det finns handlingsplaner om motivation visste de flesta ingenting om dem. Jag tror inte att sådant intresserar produktionspersonalen så mycket, eftersom det känns så långt borta för dem. De har ingenting med dem att göra, och om de finns så verkar de vara svåra att hitta. Jag frågade även ledningen om de anser att organisationens mål och visioner syns på golvnivå, och de var alla överens om att de inte gjorde det. Det kan vara svårt för produktionspersonalen att känna sig motiverade att arbeta då inte företagets mål och visioner syns i produktionen, eftersom de inte vet vilka mål företaget strävar till. Detta verkade dock inte ha en så stor påverkan på personalen, men det var inte heller någonting jag lade stor fokus på i intervjuerna.

En bra lön upplevdes som en nödvändig faktor för att personalen skulle må bra, men det verkar inte leda till en långsiktig arbetstillfredsställelse. Detta var även någonting som Herzberg poängterade, därför hade han lönen som en hygienfaktor. Maslow skriver även om de fysiologiska behoven, som är längst ner i behovshierarkin. I arbetslivet kan det handla om exempelvis en organisation som hjälper en individ att uppfylla sina grundläggande behov genom att erbjuda bland annat goda löner och förmåner (Ozguner & Ozguner 2014, 208). Det intressanta med lön var att de flesta svarade att lönen är en motiverande faktor i början av intervjun, men då jag ville att de skulle utveckla deras svar kom det fram att den inte är så viktig i relation med andra



faktorer. Jag tror att det att många arbetare har nära till arbetet är viktigare än lönen, många bor på gångavstånd från fabrikerna och är på det sättet väldigt bekväma med situationen. Många har också hela sin familj och släkt i närheten. Fastän de skulle få ett annat arbete med mera lön skulle det knappast motivera dem till att byta arbete. Det finns inte heller så många arbetsplatser i närheten, vilket också kan vara en påverkande faktor. Det jag tror påverkar mera än lönen är andra förmåner, så som tyky-dagar och förmåner som massage. En av mina hypoteser var att lönen inte skulle vara en motiverande faktor, vilket till delvis stämmer. Från mina resultat framkommer det att lönen kan kortsiktigt motivera, men inte långsiktigt.

Arbetsvillkoren har mycket att göra med omgivningen, som är en hygienfaktor och har som syfte att hindra missnöje i arbetet. Detta stämmer ganska bra med mitt resultat, om arbetsvillkoren skulle vara dåliga, skulle det öka på missnöje i arbetet. Men då de finns, så ökar det inte heller på arbetstillfredsställelsen. Herzberg menar med andra ord att en individ måste känna en mening i sin uppgift för att känna en positiv arbetstillfredsställelse, eftersom arbetsvillkor inte har att göra med någon uppgift kan det inte vara en motiverande faktor. Vissa faktorer är viktiga för att man inte ska vara missnöjd, men de är i sig inte tillräckliga för att man skulle känna sig tillfredställd (Herzberg 1966, 78). Jag har tagit upp två olika perspektiv av arbetsvillkor, både att det ska vara en säker arbetsmiljö, men också Mirka som arbetsplats. De flesta ansåg att Mirka satsar på en säker arbetsmiljö, och att de försöker använda sig av alla hjälpmedel. Nästan alla verkade också tycka att Mirka som arbetsplats är trygg, och ingen var rädd för att få sparken. Maslow påpekar även i sin behovshierarki att människan strävar efter trygghet för att kunna fortsätta uppåt i trappan, dessa behov handlar om att känna sig trygg och ha en stabilitet i livet (Hersey & Blanchard 1972, 23). Att känna sig trygg inom företaget kan hjälpa till med att känna en stabilitet i livet, både att inte vara rädd att få sparken men också att inte behöva vara rädd för att skada sig på arbetsplatsen. Enligt HR-chefen satsar Mirka mycket på att anställda ska vara trygga, både genom att satsa på utbildning men också på att det ska gå bra för företaget och därmed få ha kvar sin arbetsplats.

Relationer är någonting som Herzberg även anser hör till hygienfaktorer. Det man menar med relationer kan vara olika, enligt mitt resultat kan relationer hör till både hygienfaktorer och motivatorer. Herzberg menar att om inte relationer finns bland

personalen skulle det öka på missnöje, medan om det finns leder det inte heller till ökad arbetstillfredsställelse. I mitt resultat framkom det att relationer och känslan av gemenskap var viktigt för att personalen skulle hållas motiverade. Nästan alla poängterade att relationer var väsentliga, och att det var det som fick dem att orka komma till arbetet. Men det framkom även att gemenskapen ibland kan vara negativ, eftersom det kan bildas olika ”gäng” bland personalen. Dessa gängbildningar kan göra det svårare för nyanställda att komma in i gemenskapen. Gängen ifråga verkar skapas mycket enligt ålder men också enligt vilken maskin de arbetar på. Som nyanställd kan det då vara svårt att komma in i gemenskapen, och hitta sitt eget ”gäng”, och på grund av detta inte trivas på arbetsplatsen. Hemmaförhållanden var också en påverkande faktor när det handlar om motivationen i arbetslivet, en del av respondenterna poängterade att det är viktigt att allting fungerar hemma för att man ska orka arbeta. I detta fall är det speciellt viktigt för arbetsledarna att prata med sina anställda för att de ska må bra, och att det inte går så långt att personalen måste sjukskriva sig.

Någonting som tydligt kom fram är att arbetsledarnas roll är viktig, men rollen uppfattas olika av alla. Därför är det en utmanande uppgift att fungera som arbetsledare, eftersom personalen kräver olika saker. Det som framkom hos nästa alla respondenter var ändå att det är viktigt att arbetsledarna kommer och talar med sin personal varje dag, och bemöter dem rättvist och jämlikt. Det framkom också att det är viktigt att som förman agera som en förebild för personalen. Detta kan vara ett exempel på transformativt beteende, då det handlar om ett beteende som väcker känslor hos en annan människa, genom att då exempelvis fungera som en förebild (Yukl 2012, 297).

Som mellanchefer kan det vara svårt att göra både sina underordnade nöjda men också sina chefer, därför gör det arbetsledarens roll svår. Mellanchefer befinner sig i mitten av hierarkin, och kan därför ibland glömmas bort då ledningen tar beslut om personalens välmående (Wilson 2004, 148-149). Detta var också någonting som framkom i en av intervjuerna, arbetsledarna kunde känna sig bortglömda eftersom de inte fick informationen om vad som kommer att hända på avdelningen i tid. Jag analyserade övervakning i samma kategori som arbetsledarna eftersom det kom fram i mitt resultat att de ibland går hand i hand. Övervakning är någonting som personalen inte vill vara med om, eftersom det leder till en känsla av att ledningen inte litar på

dem. Om personalen inte känner att ledningen litar på dem vill de inte heller göra sitt bästa när det gäller arbetet. Kontroll och övervakning handlar om att ledningen vill få en överblick om personalen har gjort någonting som de inte ska göra, alltså är övervakning någonting som kommer efter en handling (Jacobsen & Thorsvik, 2014, 81).

### 8.3 Organisationskulturen

Jag kommer även att ta upp några andra kategorier som kom fram ur mitt material, men som inte hör under motivatorer eller hygienfaktorer. Dessa tre kategorier är organisationskulturen, organisationen som en maskin och den hierarkiska strukturen.

Organisationskulturen var inte någonting jag uttryckligen frågade om, men som kom fram i några intervjuer. Tydligast kom temat fram hos HR-chefen som menade att det är svårt att ändra på organisationskulturen i produktionen då det finns så många som arbetat länge på ett visst sätt. Som nyanställd hamnar man lätt i den rådande kulturen i produktionen som kanske inte alltid är den bästa. Detta framkom tydligt då jag började arbeta i produktionen, och kom i den kulturen som fanns. Jag märkte även att jag snabbt anpassades i den, fastän jag medvetet försökte att inte göra det, eftersom den inte alltid var den bästa. När det handlar om organisationskulturen är det upp till ledaren att fundera över hurudan kultur det finns inom organisationen, och också att socialisera personalen. Det handlar både om att lära dem att göra sitt jobb på ett sätt som följer reglerna, men också att lära personen alla informella regler och värderingar som finns (Flaa m.fl. 2009, 82-83). Här kunde Mirka satsa på att socialisera den nyanställda till de värderingar och normer som finns, och som ledningen vill att ska finnas. Socialisation betyder att man försöker få organisationens mål och kultur till personalens egna, så att man inte behöver styra dem lika mycket (Jacobsen & Thorsvik 2014, 80). I detta skede är det viktigt att tänka på vem det är som skolar in den nyanställda, eftersom det påverkar mycket vem som lär ut. Vid detta skede har ledningen en påverkande roll i organisationskulturen, och om man vill förändra den. Det kan dock vara utmanande för ledningen att göra detta, eftersom de ofta sitter ”långt” borta. Vid Mirka sitter ledningen i en annan fabrik än de som arbetar i Orava, i

för dem sitter de väldigt långt borta. Även i Jeppo sitter ledningen i en annan flygel än produktionen, vilket kan skapa en distans mellan ledningen och produktionen.

#### **8.4 Mekanisk organisationsmodell**

Man pratar ofta om olika metaforer för organisationskulturen, och en metafor som jag tagit upp i teorikapitlet var kulturen som en maskin. En organisation som anses vara mekanisk är ofta en organisation med rutiner, arbete som är monotont och likadant varje dag (Morgan 1999, 21-22). Weber skriver även om en maskinbyråkrati, som kännetecknas av en hierarki var man vet vem som står var i beslutsfattandet, och av olika skriftliga regler som styr verksamheten. Ofta handlar det om företag som har en massproduktion och rör sig i en oföränderlig miljö. Fördelarna med en sådan typ av organisation är att det finns klara och tydliga ansvarsförhållanden, och en stabilitet och standardisering. Nackdelarna kan sen igen vara att den gör produktionen svår att förändra och anställdas kompetens glöms ofta bort. (Jacobsen & Thorsvik 2014, 86).

Mitt material visar att Mirkas produktion till viss del är mekanisk. Detta eftersom det handlar om skiftesarbete, produktionen rullar på hela tiden då nästa skifte kommer och släpper det förra skiftet hem. En annan sak som kännetecknar en mekanisk organisationsmodell är att arbetet i många fall är monotont och det ser likadant ut varje dag. En mekanisk organisationsmodell kan vara bra då omgivningen inte förändras och man producerar samma produkter varje dag. Mirka producerar ganska långt samma produkter varje dag, förutom då det kommer nya produkter till produktionen. I en maskinliknande organisation finns det ofta en tydlig distans mellan ledningen och anställda, detta kan leda till att det kan vara svårt för personalen att påverka på beslut, eftersom beslutsfattande ofta är enkelriktat. Detta kan i sin tur leda till missnöje eftersom personalen inte kan påverka på sin arbetssituation. Detta är någonting som framkom från mitt material, de flesta respondenter ansåg att de inte kan påverka beslut inom organisationen.

## 8.5 Den hierarkiska strukturen

En intressant och viktig faktor som framkom från mitt resultat är den hierarkiska strukturen. Detta fenomen kom fram vid olika tillfällen, med olika respondenter. Bland annat produktionspersonalen och arbetsledarna ansåg att det var många steg på vägen när det gäller informationsflödet och därför kan det vara ett problem. Ingen av respondenterna visste var informationen bröts. Informationen var en väsentlig faktor i mitt material, alla påpekade på att informationen inte fungerade som den borde. Enligt Herzberg hör informationen till hygienfaktorer eftersom det hör till arbetsmiljön och är därför inte viktig för motivationen i sig. Men ur mitt material framkommer det att den har en stor påverkande roll när det handlar om ökad arbetstillfredsställelse.

Vid intervjuandet av HR-chefen framkom det att hon anser att hon är långt borta från produktionen och därför kan det vara svårt att komma i kontakt med personalen och ha en påverkande roll vid motivationen. Någonting som också kom fram var att arbetsledarna skulle vilja att ledningen kommer ut i fabriken och visar sig, för att det inte ska bli murar mellan produktionen och ledningen. Det framkom även att det anses vara "som två olika fabriker" och det finns en önskan om mera samarbete mellan fabrikerna. Alla dessa faktorer pekar på att det finns en viss hierarkisk struktur inom Mirka, som har en påverkan på produktionspersonalens motivation.

## 9 Sammanfattande diskussion

Syftet för avhandlingen är att se på vad som motiverar produktionspersonalen vid Mirka. Jag är intresserad av att fokusera på produktionen eftersom jag själv arbetat där och såg att motivationen varierar väldigt mycket hos personalen. En annan orsak varför jag valt att fokusera på produktionsmiljö är att arbetet i många fall är monotont. Därför försöker många hitta sin motivation någon annanstans än i själva arbetet.

Det jag kom fram till var att feedback är den största motiverande faktorn, eftersom alla intervjuade påpekade det som viktigt. Det var någonting som också kom upp hos både ledningen och produktionspersonalen. Produktionspersonalen vill ha bekräftelse på vad de gör, både om de har gjort någonting bra och också dåligt. Eftersom arbetet i

produktionen ofta är monotont blir det särskilt viktigt med feedback. Personalen behöver få känna att de gör ett värdefullt arbete för att hålla sig motiverade.

En annan faktor som visade sig vara väsentlig är relationer mellan de anställda. Detta påpekades av nästan alla respondenter. Det är viktigt för dem att ha några personer som de kan prata med och vara med på pauserna, som får dem att orka arbeta. Utan detta umgänge skulle de knappast ha samma lust att komma till arbetet varje dag. Viktigt är även att ha bra relationer med arbetsledare och ledningen. Det som kom upp som negativt med relationerna var att det kan bildas gäng i fabrikerna, vilket kan göra det svårt för nyanställda att komma in i gemenskapen.

Någonting jag inte hade räknat med då jag började göra min undersökning var den hierarkiska strukturen som framkom. Denna kategori kom att bli viktig för mitt resultat, eftersom den innehöll många faktorer som påverkar produktionspersonalens motivation. HR-chefen ansåg sig sakna direktkontakt med produktionen, vilket kan göra det svårt att motivera personalen. Det blir inte heller lätt för personalen att komma till kontoret och prata. Det framkom även från arbetsledarna att de anser att ledningen är långt borta från produktionen och att de skulle vilja att ledningen oftare kommer till produktionen för att det inte ska bli några murar emellan. Ett annat med den hierarkiska strukturen sammanhängande problem är att mellancheferna inte alltid får den information som de förväntar sig få. Detta kan vara ett problem då det finns många steg på vägen. På grund av detta får inte heller produktionspersonalen all behövlig information. Detta poängterades av nästan alla. De på två skilda orter belägna produktionsenheterna upplevdes av flera respondenter som "två olika fabriker". Arbetarna i fabriken i Oravais känner sig utanför.

Min andra frågeställning handlade om arbetsledarnas roll för motivationen. Den ser ut att vara ytterst viktig. Nästan alla påpekade vikten av att arbetsledarna skulle komma och prata med personalen. Mitt i det monotona arbetet finner personalen det motiverande att få någon slags bekräftelse på vad de gör och därför är det viktigt att arbetsledarna kommer och pratar med dem varje dag.

Ifråga om motivation ser förväntningarna ut att variera mycket. Man motiveras av olika saker och det är svårt att bemöta allas behov. En del behöver inte känna sig motiverade varje dag då de gör sina jobb och har därför inget behov av att få höra

feedback eller få lära sig nya saker på maskinerna. Andra behöver däremot känna att de får utvecklas, att ledningen kommer och talar med dem och att de har bra arbetskamrater för att hållas motiverade. En del gemensamma faktorer framkom dock tydligt att var de samma för de flesta.

Av teorierna som diskuterades i avhandlingen anser jag att Maslows behovshierarki är för allmän för att direkt kunna appliceras på mitt resultat. Herzbergs tvåfaktorteori passade bättre eftersom den uttryckligen handlar om arbetsmiljön. Herzbergs teori hjälpte mig att utforma både mitt intervju-schema och min analys. Teorin får visst stöd av mitt material, där betydelsen av både motivatorer och hygienfaktorer kunde ses. Man kan dock inte dra en tydlig linje mellan dessa två. Enligt Herzberg är t.ex. de personliga relationerna en hygienfaktor eftersom de har med omgivningen att göra. Men de kan också tolkas som en motivator, om man tänker på känslan av gemenskap. En del av hygienfaktorerna, såsom exempelvis relationer och arbetsvillkor, ser också ut att vara väsentliga för motivationen. Herzberg menar att hygienfaktorer inte möjliggör positiv arbetstillfredsställelse, eftersom de inte har de egenskaper som krävs för att ge en individ en känsla av tillväxt. Detta håller jag inte helt med om i ljuset av min undersökning. Alla faktorer som jag tagit upp, både hygienfaktorer och motivatorer var viktiga för motivationen. Sedan beror det mycket på individen vilken faktor för henne är den viktigaste.

Sammanfattningsvis var feedback, relationer och den hierarkiska strukturen de viktigaste faktorerna som påverkade produktionspersonalens motivation. De kan i vissa fall uppfattas som både hygienfaktorer och motivatorer. Det är viktigt för produktionspersonalen att få erkännande för sitt arbete, ha bra arbetsrelationer med både sina medarbetare och sina arbetsledare, få information och se att ledningen kommer ut i produktionen och pratar med personalen. Som ämne för vidare forskning skulle jag rekommendera att gå mera in på djupet på den hierarkiska strukturen vid Mirka. När jag planerade min undersökning och ännu vid intervjutillfällena, lade jag ingen större vikt på denna tematik utan blev medveten om den först vid analysen. Det skulle vara intressant att se på organisationsstrukturen och på vilka sätt som den kan vara till en fördel och till en nackdel då det gäller personalens välbefinnande. En annan intressant sak att undersöka vidare är organisationskulturen, och se hur den kan

påverka motivationen bland anställda. Mirka är ett stort företag, och det finns många intressanta saker man kunde undersöka.

Att skriva min avhandling för Mirka har varit intressant och givande, och jag är tacksam för att ha fått göra det. Det har varit trevligt att samarbeta med HR-avdelningen och alla har varit hjälpsamma och tillmötesgående. Jag har även presenterat mina resultat för medarbetarna vid HR-avdelningen vid Mirka. Å ena sidan var de intresserade av mina resultat; å andra sidan ville jag höra deras synpunkter. Många av faktorerna jag tog upp som problemområden var någonting de hade kommit fram till i sina egna trivselundersökningar, medan en del var sådant de inte hade tänkt på.



## 10 Litteraturförteckning

- Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red.) (2016). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm:Liber
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P., 2017. Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, pp. 12-16.
- Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, Mats (2011). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, Mats (2012). Företagskultur och organisationsidentitet- stödjande normsystem eller hjärntvätt?. i: *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 201-229.
- Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzeliuss, Lars och Skärvad, Per-Hugo (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Deci, Ryan (1975). *Intrinsic motivation*. London: Plenum Press.
- Flaa, Paul (2009). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Forslund, Magnus (2013). *Organisering och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Gagne, Marylené och Deci, Edward (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Volym 26, pp. 331-362.
- Ganta, Vinay (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Hein, H. H., 2012. *Motivation-Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.
- Hersey, P. & Blanchard, K., 1972. *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the nature of man*. New York: The world publishing company.
- Herzberg, Frederick (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business review*, 53-62.
- Hjerm, Mikael och Lindgren Simon (2010). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Jacobsen, Dag och Thorsvik, Jan (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Jan (1993). *Intervju, konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Kaufmann, Geir och Kaufmann, Astrid (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Lindmark, Anders och Önnevik, Thomas (2013). *Human resource management-organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

McLeod (2007). Maslow Hierarchy of Needs. *HCC Certificate in Counselling Skills*, 1-8.

Mirka, 2020. Mirka [Online] Available at: [www.mirka.com](http://www.mirka.com)  
[Använd 1 Mars 2020]

Morgan, Gareth (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Mullins, Laurie (2007). *Management & Organisational behaviour*. u.o.:Harlow: Pearson education 2007.

Ozguner, Zeynep och Ozguner, Mert (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 207-215.

Ryan, Richard och Deci, Edward. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.

Schulze, Salome och Steyn, Trudie (2003). Educator's motivation: Differences related to gender, age and experience. *Acta Academica*, 138-160.

Suchman, Anthony (2011). Organizations as Machines, Organizations as Conversations. *Medical care*, 43-48.

Taylor, Frederick (1911). *The principles of scientific management*. London: Harper & brothers.

Thompson, Paul och Mchugh, David (2009). *Att arbeta i organisationer-Ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Malmö: Liber AB.

Tietjen, Mark och Myers, Robert (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 226-231.

Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, u.o.: Vetenskapsrådet.

Wilson, Fiona (2008). *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber AB.

Wilson, Fiona (2004.) *Organizational behaviour and work*. New York: Oxford University press Inc.

Vinay, Ganta (2014) Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 221-230.

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Yusoff, Wan. Tan, Kian och Mohammad, Idris (2013). Herzberg's two-factor theory on work motivation: Does it's work for today environment. *Global journal of commerce & management perspective*, Volym 2, 18-22.

**Bilaga 1: Följebrev till den intervjuade****Intervju om arbetsmotivation**

Hej!

Jag heter Josefin Sundell och jag skriver min magisteravhandling i sociologi vid Åbo Akademi. Syftet för min undersökning är att se på vad det är som motiverar produktionspersonalen vid Mirka att arbeta.

För denna undersökning söker jag personal från både Oravais och Jeppo fabrik som vill dela med sig av sina tankar och erfarenheter. Meddela mig (senast 18.10) om du vill ställa upp i en intervju så kontaktar jag dig för att komma överens om en lämplig tidpunkt för intervjun som sker under veckorna 45–45.

I början av intervjun kommer du att få besvara en kort enkät, och sedan berätta mera om ditt arbete. Det hela tar högst 45 minuter och sker under arbetstid.

Dina svar behandlas konfidentiellt och ingen information om hur just du har svarat kommer att meddelas till företaget. Ifall ni har några som helst frågor, kontakta mig eller min handledare:

Josefin Sundell  
[josefin.sundell@abo.fi](mailto:josefin.sundell@abo.fi)  
+358407516901

Professor Mikko Lagerspetz  
[mikko.lagerspetz@abo.fi](mailto:mikko.lagerspetz@abo.fi)  
+35822154814

## Bilaga 2: Intervjueschema

*Bakgrundsinfo: Jag vill intervjua dig för att få en bild av vad det är som motiverar produktionspersonalen vid Mirka. Jag kommer att spela in intervjun men det är endast jag som kommer att lyssna på materialet, och det kommer att förstöras då min avhandling är färdig. Materialet förvaras på ett säkert sätt. Allt du säger i intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer att presenteras anonymt. Har du några frågor?*

### Intervjufrågor för Produktionspersonal

#### Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du jobbat här?
- Hur gammal är du?
- Vad är din utbildning?
- Vad jobbar du med vid Mirka?

#### Frågor angående motivation

- När du hör arbetsmotivation, vad tänker du på?
- Kan du berätta om någon situation i arbetet när du känt dig extra motiverad/omotiverad?
- Är det viktigt för dig att du känner en viss arbetstillfredsställelse när du gör ditt arbete?
- Vilka faktorer skulle du säga motiverar dig? (ex. lön, befordran, ansvar, feedback..)
- Kan du ge ett exempel på hur arbetsförhållanden har påverkat ditt arbete, exempelvis en god ergonomi, bra skyddsutrustning.
- Finns det en chans att utbilda sig internt? Har ni använt er av dem?
- Kan du ge ett exempel på någon gång en arbetsledare motiverat dig till att arbeta?
  - Vad skulle du vilja att de gör för att motivera dig till att arbeta mera effektivt?

- Gör du någonting för att motivera dina medarbetare?
- Hur viktigt är det för dig att du känner en gemenskap med dina medarbetare?
- Har du en möjlighet att påverka beslut inom företaget?
- På vilket sätt skulle du vilja se att informationen kommer från ledningen till dig?
- Tror du att det finns handlingsplaner angående motivation inom Mirka?
- Brukar det ordnas exempelvis Tyky-dagar eller andra evenemang på arbetstid?
- Deltar du?

## **Intervjufrågor för HR-chef**

### **Bakgrundsfrågor**

- Hur länge har du jobbat här?
- Hur gammal är du?
- Vad är din utbildning?
- Med vilka uppgifter har du arbetat med tidigare?
- Vad fick dig att söka till Mirka?

### **Frågor om motivation**

- När du hör arbetsmotivation, vad tänker du på?
- Hur viktigt anser du att det är att ha en motiverad personal?
- Kan du beskriva vad det svåraste är med att motivera personalen?
- Vad är enligt dig det bästa sättet att motivera på? (ex. lön, befordran, ansvar, feedback..)
- Vad gör du som HR-chef för att motivera dina anställda?
- Vad har ni för handlingsplaner angående motivation?
- Går ni enligt dem?
- Hur mycket vikt lägger Mirka enligt dig på att motivera sin personal?
- Kunde ni göra någonting annat?
- Vad gör ni för att utveckla produktionspersonalen inom Mirka?
- Har ni interna utbildningar, fortbildningar?
- Hurudana påverkningsmöjligheter finns det för personalen?

- Anser du att det är viktigt för motivationen att personalen känner gemenskap med varandra?
- Vad gör ni för att anställda ska känna sig trygga inom företaget och inte vara rädda för att bli avskedade?  
-Tror du att de känner sig trygga?
- Hurudan roll anser ni att arbetsledarna har för att motivera produktionspersonalen?  
-Får de någon utbildning inom ämnet?
- Brukar det ordnas Tyky-dagar eller andra evenemang för personalen?

### **Intervjufrågor för arbetsledare**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Hur länge har du jobbat här?
- Hur gammal är du?
- Vad är din utbildning?

#### **Intervjufrågor**

- När du hör arbetsmotivation, vad tänker du på?
- Hur viktigt anser du att det är att ha en motiverad personal?
- Vad har ni för handlingsplaner angående motivation?  
-Går ni enligt dem?
- Kan du ge ett exempel på hur du som arbetsledare motiverar produktionspersonalen?  
-ex genom lön, befordran, ansvar, feedback
- Hurudan roll anser du att ni har för att motivera produktionspersonalen?
- Hur mycket satsar Mirka enligt dig på en motiverad personal?
- Vad gör ni för att utveckla produktionspersonalen inom Mirka?  
- Har ni interna utbildningar, fortbildningar?
- Hur tycker du att företagets mål och visioner är synliga på golvnivå?
- Hur bra anser du att informationen går från ledningen till produktionspersonalen?
- Brukar det ordnas Tyky-dagar eller andra evenemang för personalen?

- Hurdana påverkningsmöjligheter finns det för personalen?
- Får ni någons sorts utbildning inom motivation och hur ni på bästa sättet kunde motivera andra?

### **Intervjufrågor för förtroendeman**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Hur länge har du jobbat här?
- Hur gammal är du?
- Vad är din utbildning?

#### **Intervjufrågor**

- När du hör arbetsmotivation, vad tänker du på?
- Hur viktigt anser du att det är att ha en motiverad personal?
- Vad har ni för handlingsplaner angående motivation?  
-Går ni enligt dem?
- Kan du ge ett exempel på hur du som förtroendeman kan motivera produktionspersonalen?
- Hurudan roll anser ni att ni har för att motivera produktionspersonalen?
- Hur mycket satsar Mirka enligt dig på en motiverad personal?
- Vad gör ni för att utveckla produktionspersonalen inom Mirka?  
- Har ni interna utbildningar, fortbildningar?
- Hur tycker du att företagets mål och visioner är synliga på golvnivå?
- Hur bra anser du att informationen går från ledningen till produktionspersonalen?
- Brukar det ordnas Tyky-dagar eller andra evenemang för personalen?
- Hurdana påverkningsmöjligheter finns det för personalen?



